

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POST-GRADO**

**Relación entre la comunicación interna y la cultura  
organizacional de la Facultad de Ciencias de  
Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal  
de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii.**

**TESIS**

para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en  
Gestión de la Educación.

**AUTOR**

Sheila Vilma Roca González

**ASESORA**

Josefina García Cruz

**Lima – Perú**

**2012**

**ASESORA:**

**DRA. JOSEFINA GARCIA CRUZ**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres: Carlos, Herminia que  
está en el cielo, a mi hijo: Manuel  
Sebastián, a mis hermanos: Digna,  
Emidgio, Antonia y Regina que me  
irradian la fuerza para seguir adelante.

A mi asesora, Dra. Josefina García Cruz,  
por ser mi fuente de motivación, y haber  
aceptado ser mi tutora de trabajo  
incondicionalmente hasta alcanzar mis metas.

Sheila.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, *alma máter*, forjadora de profesionales competentes.

Al Dr. Elías Mejía Mejía, Decano de la Facultad de Educación de la UNMSM y al Dr. Carlos Barriga Hernández, Director de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

Mi gratitud y agradecimiento a mi asesora Dra. Josefina García Cruz y al Magíster en Ciencias Elmer Ávalos Pérez.

Mi profundo y sincero agradecimiento a mis maestros de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes me brindaron sus conocimientos y sugerencias para emprender el camino de la superación.

# INDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	13
1.1. FUNDAMENTACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	13
1.1.1. Problema General:	15
1.1.2. Problema Específico:	15
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	16
1.2.1. Objetivo General:	16
1.2.2. Objetivos Específicos:	16
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.	16
1.4. ALCANCES.	17
1.5. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.	18
1.5.1. Hipótesis General:	18
1.5.2. Hipótesis Específicas:	18
1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.	19
1.6.1. Identificación de variables	19
Variable 1	19
1.6.2. Clasificación de las Variables.	19
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	21
2.2. BASES LEGALES.	26
2.3. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.	27
2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS BÁSICOS.	72
CAPÍTULO III	77
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	77
1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	78
COMUNICACIÓN INTERNA	80
ESENCIAL	80
OPERATIVA	80
ESTRATÉGICA	80
VALORATIVA	80
MOTIVACIONAL	80
APRENDIZAJE	80
INTELIGENCIA	80
1.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	84
1.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.	84
$2 = (\text{Frecuencia observada} - \text{Frecuencia teórica})^2 / \text{Frecuencia teórica}$	85
1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.	86
1.4.3. MÉTODO DE SELECCIÓN.	87
1.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	88
1.5.3. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.	90
1.5.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.	92
CAPITULO IV	95

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS. ....	95
1.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	95
1.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS. ....	120
1.2.1. Hipótesis General: .....	120
1.2.2. Primera Hipótesis Específica:.....	121
1.2.3. Segunda Hipótesis Específica: .....	122
1.2.4. Tercera Hipótesis Específica: .....	123
1.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	125
CONCLUSIONES.....	128
SUGERENCIAS .....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1. Comunicación interna según los docentes	96
2. Cultura organizacional según los docentes	98
3. Comunicación interna según los estudiantes	100
4. Cultura organizacional según los estudiantes	102
5. Comunicación esencial y cultura organizacional en docentes	104
6. Comunicación operativa y cultura organizacional en docentes	105
7. Comunicación estratégica y cultura organizacional en docentes	106
8. Comunicación valorativa y cultura organizacional en docentes	107
9. Comunicación motivacional y cultura organizacional en docentes	108
10. Comunicación para el aprendizaje y cultura org. en docentes	109
11. Comunicación inteligente y cultura organizacional en docentes	110
12. Comunicación interna y cultura organizacional en docentes	111
13. Comunicación esencial y cultura organizacional en estudiantes	112
14. Comunicación operativa y cultura organizacional en estudiantes	113
15. Comunicación estratégica y cultura organizacional en estudiantes	114
16. Comunicación valorativa y cultura organizacional en estudiantes	115
17. Comunicación motivacional y cultura organizacional en estudiantes	116
18. Comunicación para el aprendizaje y cultura org. en estudiantes	117
19. Comunicación inteligente y cultura organizacional en estudiantes	118
20. Comunicación interna y cultura organizacional en estudiantes	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
1. Comunicación interna según los docentes	97
2. Cultura organizacional según los docentes	98
3. Comunicación interna según los estudiantes	101
4. Cultura organizacional según los estudiantes	103

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

### **Palabras claves:**

Comunicación interna, clima organizacional, estudiantes, docentes.



## **ABSTRACT**

The purpose of this investigation was to determine the relationship between internal communication and organizational culture of the Faculty of Education at the Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga Ayacucho, 2009-II period. The level of research was correlational cross-sectional design. The sample was 100 teachers and 240 students selected in a systematic way. In the statistical analysis, an correlation Coefficient, which confirmed the highly significant organizational culture as teachers ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) and students ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). The results of the research determined that 59% of teachers indicated that internal communication at the Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga is ineffective and adverse organizational culture (58%). In conclusion, the 95% level of confidence ( $1 - \alpha$ ), a significant relationship between the dimensions of internal communication and organizational culture as teachers and students of the Faculty of Education at the Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga.

### **Key words:**

Internal communication, organizational climate, students, teachers.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en las organizaciones es necesaria y relevante, por la misma naturaleza del hombre, dado su trascendencia social. Para Vásquez (2004), la comunicación en las relaciones sociales es el factor más simple, pero a la vez, más importante que determina el tipo de relaciones que se genera con los demás. Por la forma como se relaciona y se comunica con los demás, el hombre genera en sus semejantes e interlocutores tres posibles respuestas: aceptación, rechazo e indiferencia. Generalmente, por el modo como trata a los demás, el hombre es tratado.

Desde esta perspectiva, es obvio que el hombre a través de la forma de cómo se relaciona con los demás puede construir la paz o en su defecto la guerra. Fue este argumento el que vislumbró la necesidad de investigar: **“RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA. AYACUCHO, PERIODO 2009-II”**.

El Capítulo I: **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, contiene la descripción del problema, fundamentación y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, alcances y limitaciones, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación y clasificación de las variables. El Capítulo II: **MARCO TEÓRICO**, hace referencia a los antecedentes de la investigación, bases legales, bases teóricas científicas y definición de términos. El Capítulo III: **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, contiene el nivel de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, estrategias para la prueba de hipótesis, operacionalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, descripción de los instrumentos de recolección de datos, confiabilidad del instrumento, validez del instrumento, recolección y procesamiento de datos. El Capítulo IV: **RESULTADOS**, hace referencia a los cuadros de contingencia. El Capítulo V: **DISCUSIÓN**, contrasta los hallazgos obtenidos con antecedentes de estudio. Finalmente, se consignan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

**La autora**

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. FUNDAMENTACION Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

La cultura organizacional y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros, de acuerdo a los datos bibliográficos, están estrechamente unidas. La primera va afectar a la segunda y determinará en muchos casos su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección.

Una organización con una cultura fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto, en virtud de que sus valores y normas fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, quienes cuentan con una especie de brújula que orientan su acción y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu más que las reglas organizacionales.

Según afirmaciones de Hall (1978:85): "Como las personas saben que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorando circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo el desgaste".

Teniendo como base estas informaciones cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales; las organizaciones tienen su propia identidad.

A la luz de las deficiencias comunicacionales existentes en las organizaciones, se ha considerado un punto interesante de estudio, investigar la forma en que se hace participar al personal en la toma de decisiones, cómo se enfrentan a los problemas y soluciones y también cómo se le da claridad a los propósitos y la finalidad de las expectativas de trabajo.

Un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación al acomodarse dentro de una Cultura Organizacional se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para formación, para convencer o reaccionar.

El interés por el estudio de la comunicación y la cultura organizacionales reciente y fruto de esta afirmación es la carencia de investigaciones sobre el tema en las universidades públicas y privadas.

En el departamento de Ayacucho, no existen investigaciones referidas a la comunicación y menos sobre cultura organizacional. Si bien es cierto, que la comunicación positiva determina el grado de entendimiento y coordinación entre los docentes y estudiantes de la facultad de educación de la UNSCH. ¿En qué medida influye en la cultura organizacional?

La falta de una buena organización impide lograr un proceso educativo eficiente, que amerita ser documentado por su relevancia para el desarrollo Educativo Local y Nacional.

La falta de información al respecto despertó el interés de investigar: La comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional de los docentes y alumnos de la Universidad Nacional “San Cristóbal de Huamanga”.

En ese sentido se ha considerado formular los siguientes problemas quehan dado inicio al proceso de investigación:

#### **1.1.1. Problema General:**

¿Existe relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?

#### **1.1.2. Problema Específico:**

1. ¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?
2. ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?

3. ¿Existe relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1. Objetivo General:**

Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.

### **1.2.2. Objetivos Específicos:**

1. Determinar el nivel de comunicación interna en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.
2. Determinar el nivel de cultura organizacional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.
3. Determinar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

El presente trabajo se justifica por que aporta un marco empírico para posteriores trabajos o programas educativos con fines de desarrollo de una



comunicación eficiente y coherente dentro de una cultura organizacional educativa progresista, con valores y normas elaboradas de acuerdo a la realidad.

Del mismo modo, contribuye en la toma de conciencia de los agentes de la educación, quienes buscan actitudes y formas positivas de una buena comunicación, orientándose hacia un futuro mejor con miras al éxito.

Los resultados aportan información actualizada a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para la formulación e implementación de planes, estrategias y acciones que permitan llevar a cabo una comunicación más efectiva, por otra parte lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal, por tal motivo es importante determinar las barreras y fallas que ocasionan problemas a la organización.

#### **1.4. ALCANCES.**

El presente estudio presentó algunas limitaciones en su desarrollo, sin embargo estas no influyeron, en forma significativa, en los resultados de la investigación. Entre las más relevantes podemos mencionar las siguientes:

- Escasa producción investigativa que no coadyuva a la obtención de mayor información.
- La poca difusión de los resultados de las investigaciones en el campo de la Maestría.
- La investigación tiene como alcances, en primer lugar, a los egresados y estudiantes de Maestría en diferentes menciones de la

Facultad de Educación de la UNSCH, Unidad de Post-Grado y a otras instituciones del país.

## **1.5. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.**

El objetivo fundamental de una investigación es evaluar una o varias hipótesis y de esta forma responder a las interrogantes planteadas. Teniendo en cuenta esta premisa, se diseñaron una serie de actividades conducentes a responderlas interrogantes de investigación planteadas.

### **1.5.1. Hipótesis General:**

Existe relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas:**

1. Predomina la comunicación interna ineficaz en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.
2. Predomina la cultura organizacional desfavorable en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.
3. Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II

## 1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

### 1.6.1. Identificación de variables

#### Variable 1.

**Comunicación interna.** Conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (NIEVES, 2006).

#### Variable 2.

**Cultura organizacional.** Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes (DAVIS, 1993).

### 1.6.2. Clasificación de las Variables.

- **Variable 1.-** Comunicación interna.
  - a. Por la función que cumple : De correlación
  - b. Por su naturaleza : Activa
  - c. Por el método de estudio : Cuantitativa
  - d. Por los valores que adquieren : Politómica
- **Variable 2.-** Cultura organizacional.
  - a. Por la función que cumple : De correlación
  - b. Por su naturaleza : activa
  - c. Por el método de estudio : Cuantitativa
  - d. Por los valores que adquieren : Politómica

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Como antecedente de estudio regional, nacional e internacional del presente trabajo de investigación, son:

CONTRERAS (2007), en la investigación “Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas”, en México, a través del enfoque cuantitativo fundamentado en el método hipotético deductivo, para describir los fenómenos organizacionales que conforman la cultura organizacional, aplicando un cuestionario en función a rasgos de conducta, valores y opiniones; estructurado con preguntas cerradas y escalamiento Likert, determinó que la comunicación interna de la institución es

deficiente en términos de formalidad, técnicas y actividades que facilitan la circulación de mensajes y la operación de la organización, concluye que:

**“...Definitivamente la cultura organizacional no es tangible, tampoco muestra una realidad objetiva, pero se puede llegar a su descripción mediante la observación y estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza. No se puede perder de vista que los individuos se comportan reaccionando a sus necesidades y su ambiente, de esto están compuestas todas las organizaciones”.<sup>1</sup>**

PACHAO (2006), hizo un estudio sobre “Cultura organizacional de la Institución Educativa 40178”, en Arequipa. El problema fue de tipo explicativo. Métodos: Encuesta con los docentes indagando su opinión sobre el manejo adecuado de la encuesta a padres de familia. Siendo los resultados: La cultura organizacional es la médula de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros de la Institución Educativa, a tal efecto, considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad les proporciona y representa un activo factor que le fomenta el desenvolvimiento. Entre sus conclusiones menciona las siguientes:

**“Es importante la cultura organizacional, debido a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto. Las diversas teorías dan a conocer el origen de encontrar lineamientos para administrar organizaciones desde una perspectiva estructural. Tomando en cuenta también al elemento humano. En una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar aunque no imposible. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología generen desafíos permanentes, implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. El fracaso de la cultura organizacional**

---

<sup>1</sup>. Contreras, Omar (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas. Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación; 1 (1). México.

**se da muchas veces, debido a la falta de planificación y liderazgo del director de la Institución Educativa y de sus miembros que lo integran”.<sup>2</sup>**

BUSTAMANTE (2007), en el estudio “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, en Lima, con el propósito de comprobar la hipótesis diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. El mencionado autor concluye en los siguientes aspectos:

**“La necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución”.<sup>3</sup>**

LAPP (1997), realizó un estudio sobre “Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales)”. Estado Carabobo; la investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a cómo los sujetos perciben las características

---

<sup>2</sup>. PACHAO, Yolanda (2006). Cultura organizacional de la institución educativa 40178. Arequipa. URL:<http://www.monografias.com/trabajos44/cultura-organizacional-educativa>.

<sup>3</sup>. BUSTAMANTE, Giannina (2007)). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

culturas de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar. El autor en mención concluye:

**“...la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo ya que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa”.**<sup>4</sup>

CARVAJAL (2000), en el estudio: “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar”, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los Climas de trabajos favorables como factores claves de éxito. El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

**“La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-protectoras identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre**

---

<sup>4</sup>. LAPP, A. (1997). Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estadales y Municipales). Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo. Venezuela.



**los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas restantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral”.**<sup>5</sup>

RIVERO (2001), investigó sobre: Cultura Organizacional nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad. En este estudio se expone la necesidad de fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial. Es importante que el personal que conforma una organización conozca los valores culturales a fin de promoverlos y reforzarlos, lo cual se traduce en una ventaja competitiva que permite mejorar los niveles de eficiencia de la gestión que se cumple en la organización y que apuntan al desarrollo y cumplimiento de metas.

**“Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización. La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante. La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad”.**<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>. CARVAJAL, Juan (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar. Tesis de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.

<sup>6</sup>. RIVERO, Gladys (2001). Cultura Organizacional nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad. URL: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>.

## **2.2. BASES LEGALES.**

La Educación Peruana tiene su fundamento en la Constitución Política del Perú (1979), Art. 21º que a la letra dice: El derecho a la educación y a la Cultura es inherente a las personas. La educación tiene como fin el desarrollo integral de la personalidad. Se inspira en los principios de la democracia social. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza.

La ley General de Educación N° 23384 (1982), en su Sección Primera Sobre Principios Rectores, Capítulo I, señala referente a los fundamentos de Educación:

- ART.1ro. La educación es un proceso permanente que tiene por objeto en pleno desarrollo de la personalidad se inspira en los principios de democracia social.
- ART.3ro. Son objetivos de la educación:
- e) Alcanzar un alto nivel cultural, humanista y científico como un valor en sí, como indispensable instrumento de la Personalidad.

La Ley universitaria 23733 (1983), establece los estudios universitarios en el Art. 2do. Y 24 que a la letra dice:

- ART.2 Son fines de las Universidades:
  - c) Formar humanistas científicos y profesionales de alta calidad Académica de acuerdo con las necesidades del país
  - Desarrollar en sus miembros los valores éticos y cívicos, las Actitudes responsabilidad y solidaridad social y un

Conocimiento de la realidad nacional, latinoamericana universal.

- ART. 24. Los Grados de Bachiller, Maestro y Doctor. Son sucesivos. El primero requiere estudios de una duración mínima de diez semestres incluyendo los de cultura general que lo preceden. Los de Maestro y Doctor requieren estudios de una duración mínima de cuatro Semestre cada uno para la Maestría y Doctorado es indispensable la sustentación y aprobación de un trabajo de Investigación.
- ART. 51 Inc. C Formar humanistas, científicos y profesionales de la Calidad Académica de acuerdo con las necesidades del país.

La investigación se fundamenta en la Ley Universitaria N° 23733 Capítulo III, Art. 11°, Capítulo V, Art. 43°, Art. 51°, Inc. “C”, Capítulo VI, Art. 58°, Inc. “A” Capítulo VII, Art. 65°. <sup>7</sup>

## **2.3. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.**

### **2.3.1. COMUNICACIÓN.**

#### **2.3.1.1. CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN.**

HEINEMANN y GANCHO (1980) refiere que es proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para establecer la comprensión o un estado de comunidad. La estructura de este

---

<sup>7</sup>. Constitución Política del Perú (1979).

proceso es expresión de las relaciones que median entre los participantes de la comunicación<sup>8</sup>.

Según GIBSON (2002), la comunicación es la transmisión de información y sentimientos mediante el uso de símbolos comunes verbales y/o no verbales<sup>9</sup>.

Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar.

Resumiendo los diversos conceptos recopilados anteriormente la comunicación puede entenderse como un intercambio, interrelación, como diálogo, como vida en sociedad, todo ello relacionado indiscutiblemente con las necesidades productivas del hombre y no puede existir sin el lenguaje. Comunicación es pensamiento compartido y no puede existir pensamiento sin palabra.

Comunicación proviene de la palabra latina *Communis*, que significa común, por tal motivo al comunicarse, se trata de establecer una comunidad con alguien.

A través de símbolos (gráficos o verbales) se emite un mensaje por medio de un canal hacia un receptor, en un esfuerzo por compartir la información. Este mensaje debe incluir códigos que sean comunes tanto al emisor como al receptor para que el objetivo del acto de emisión del mensaje se cumpla, o sea, para hacer eficaz la comunicación.

---

<sup>8</sup>. HEINEMANN, Peter y GANCHO, Claudio (1980). Pedagogía de la comunicación no verbal. Herder. España.

<sup>9</sup>. GIBSON, James (2002). Comunicación Organización. Trillas. España.

Puede entenderse la forma por la cual existen y se desarrollan relaciones humanas; es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlo en el tiempo. La comunicación puede tener dos acepciones:

- **El proceso de intercambio de información.** Constituye un reflejo, más o menos fiel de la realidad. Abarca documentos impresos, videos, fotografías, un disco magnético (cualquiera que sea su contenido) etc. Incluye el traslado físico de soportes como periódicos, revistas, fotos, discos compactos o cassettes). Una información interviene en comunicación cuando el mensaje además de ser significativo para el sujeto, propicia un cambio de actitud definitiva o temporal.
- **Comunicación social.** Donde lo primario no es lo físico, sino los procesos intelectuales para hacer llegar la información hasta las personas receptoras. A través del proceso de comunicación social se trasmite el resultado de la actividad de los hombres y desde sus orígenes posibilitó la transmisión de ideas, pensamiento y experiencias vividas, pero también de los conflictos, necesidades y las aspiraciones de los hombres.

#### **2.3.1.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

- **Emisor.** Fuente que elabora y emite el mensaje, que proporciona la información. Puede ser un individuo, un grupo social, un país, etc.
- **Mensaje.** Conjunto de códigos organizados por el emisor con una intencionalidad. El mensaje es el contenido de la comunicación. En el modelo, el mensaje lleva implícito su elaboración sobre la base de un sistema de signos que sirven de elementos portadores, comprende el tema la

racionalización de lo que se dice en torno a ese tema y la forma en que se expresa.

Todo mensaje lleva también un sistema de valoraciones que el emisor ha plasmado en la selección del tema y en el tratamiento de este. Esto supone una escala de valor que se quiere transmitir. El proceso de estructurar un mensaje sobre la base de signos disponibles lo denominamos *codificación*.

Para hacer eficaz un mensaje es necesario el conocimiento por parte del emisor de los conocimientos y formas de percepción del receptor, o sea de sus códigos, de forma que se asegure la interpretación adecuada del mismo.

Estos códigos son<sup>10</sup>:

- Estereotipos
- Significados
- Representaciones
- Valores

Además, seis son los requisitos que debe contener un mensaje con el fin de que no exista deformación de lo que realmente se quiere transmitir:

- **Credibilidad:** La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes pre-concebidas que deformarían la información.
- **Utilidad:** La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

---

<sup>10</sup>.UZCATEGUI, A. (2006). La comunicación. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”. Extensión Valencia. España.

- **Claridad:** Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- **Continuidad y consistencia:** Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- **Adecuación en el medio:** En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.
- **Disposición del auditorio:** Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar. De tal manera, una comunicación asequible dispone al auditorio a captar la noticia, una forma oscura, que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

Un acto de comunicación entre dos personas es completo cuando estas entienden, al mismo signo del mismo modo.

- **CÓDIGO:** Elementos que conforman el mensaje y que constituyen el conjunto de reglas de combinación pertenecientes a un sistema de señales específicas. Por ejemplo: las lenguas naturales poseen un determinado número de fonemas, morfemas y reglas de combinación pero que en sí mismo son una potencialidad y su única manifestación posible es a través de su realización en el mensaje.

La **codificación** es un proceso a través del cual el emisor “prepara” el mensaje para que pueda ser comprendido por el sujeto. Para la preparación o codificación del mensaje se vale de sus conocimientos relacionados con las características del canal que va a emplear, las exigencias del público al que va a dirigirse, del lenguaje que va a utilizar, como de la cultura de quien lo va a recibir. La codificación comprende varias etapas:

- Selección de la información disponible, en función de las necesidades e intereses del comunicador y el receptor.
- Búsqueda del lenguaje más apropiado en atención al canal disponible.
- Valoración de la información en el contexto informativo del receptor.
- Momento y lugar adecuado para transmitir la información.
- Conocimiento de la preparación del receptor.

En el ser humano existe un proceso inherente a este que es el de la **INTERPRETACION:** Proceso de descodificación de la información y comprensión de la misma a partir de los códigos que maneja el receptor, por ello para que el mensaje que transmita el emisor llegue con éxito se deben conocer los códigos del receptor.

La decodificación es un proceso inverso de la codificación, en el cual el sujeto que recibe la información procede a “entender” el mensaje que ha recibido, lo descifra. Este proceso supone:

- El recibir con claridad todos los signos emitidos (legibilidad).
- Conocimiento pleno del significado de cada uno de esos signos.



- Comprensión del sentido exacto de la estructura de esos signos.

Esto supone que el receptor interprete el valor de cada palabra, cada gesto, cada color, cada movimiento, cada frase dicha o supuesta.

Cuando nos transmiten un mensaje, además de las palabras existen otros lenguajes, los gestos, las miradas, las entonaciones, el énfasis, la cercanía etc. La decodificación tiene que ver con el momento en que un signo se decodifica, influyen los factores ambientales o emocionales en que se desarrolla la comunicación.

- **CANAL O MEDIO:** Soporte físico en que se expresa o manifiesta el mensaje. El vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Los canales pueden ser formales e informales; los primeros son aquellos que deben planearse y estructurarse adecuadamente, los segundos surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en: verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales o de coordinación.

- **Canales verticales descendentes:** Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplos: órdenes, circulares, boletines, etc.

- **Canales verticales ascendentes:** Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc. Con frecuencia se presta gran atención a los canales descendentes y se descuida los ascendentes.
- **Canales horizontales o de coordinación:** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico, información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.
- **RECEPTOR:** El ente que recibe el mensaje. Es la persona que recibe la información, el individuo o grupo a los que se le proporcionan los mensajes. Para la comprensión del mensaje necesita descodificar el mismo. Para su adecuada recepción (a partir de la intencionalidad del emisor), el receptor debe conocer los códigos empleados por el emisor. En relación con los destinatarios debemos tomar en cuenta que:
  - No es un ente aislado, vive en sociedad.
  - La asimilación de los mensajes dependen de su cultura personal o social.
  - Sobre los mismos destinatarios actúan simultáneamente muchos mensajes provenientes de fuentes diversas, algunas con mayor o menor influencia que otras, las cuales se pueden complementar u oponer entre sí.

- Las posibilidades de elección y la libertad de percepción de los mensajes, dependen del nivel de libertad del hombre en relación con los medios de comunicación.
- **RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK:** El receptor se convierte en un emisor de una respuesta o comportamiento que el emisor inicial espera, recibe y comprueba con relación al objetivo de su mensaje inicial. La retroalimentación más rápida y directa ocurre cuando este proceso tiene lugar entre personas directamente.

En el caso de una institución que desee medir los efectos de determinado acto de comunicación masiva, deberá utilizar otros métodos para la retroalimentación como son las investigaciones, a través de sondeos, encuestas y/o entrevistas entre otros. La retroalimentación puede ser:

- **Positivo:** cuando la respuesta lograda es la esperada y lógica.
- **Negativo:** es cuando se obtiene cualquier tipo de respuesta que no es acorde con lo esperado.

### 2.3.1.3. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Se emplea en las siguientes funciones principales dentro de un grupo o equipo (AMORÓS, 2010)<sup>11</sup>:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

---

<sup>11</sup>. AMORÓS, Eduardo. (2010). Comportamiento organizacional. USAT - Escuela de Economía. Lima.

- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

#### 2.3.1.4. PROCESO DE COMUNICACIÓN

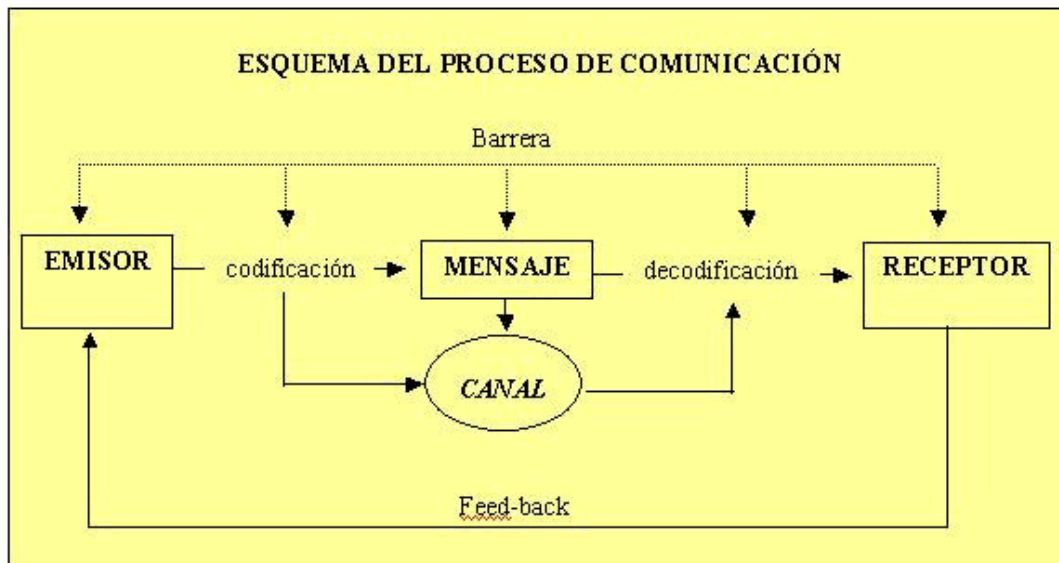
Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación. Para que la comunicación, se dé, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro. El proceso de comunicación, consta de los siguientes pasos<sup>12</sup>:

---

<sup>12</sup>. AMORÓS, Eduardo. (2010). Comportamiento organizacional. USAT - Escuela de Economía. Lima.

- **Fuente de comunicación:** Persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
- **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural
- **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
- **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
- **Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
- **Receptor:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.
- **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

Gráfico N° 01



## 2.3.2. COMUNICACIÓN INTERNA

### 2.3.2.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es *contar a la Organización lo que la Organización está haciendo*. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (CAPRIOTTI, 1998)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>. CAPRIOTTI, Paúl (1998). La comunicación interna. Universidad Rovira i Virgili – Tarragona. España.

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como *contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo*. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (*contar con* en lugar de *contar a*), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del *Diálogo*, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica.

Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como *el intercambio de información entre todos los niveles de una organización*.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al docente y estudiante interno, es decir, a la comunidad educativa de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación no es lo mismo que información; implementar comunicación de verdad es más compleja y delicada que poner en marcha sistemas de información, la comunicación no debe confundir con los medios que utiliza, querer comunicar no es suficiente. Además, hay que ser capaz y disponer de los medios indispensables.

Para que exista autentica comunicación no es suficiente con que haya información reciproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

#### **2.3.2.2. CONCIENCIA DE COMUNICACIÓN**

Hace un tiempo, un responsable de un departamento de comunicación de una gran empresa sentenció: *“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”*.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>. CAPRIOTTI, Paúl (1998). La comunicación interna. Universidad Rovira i Virgili – Tarragona. España.

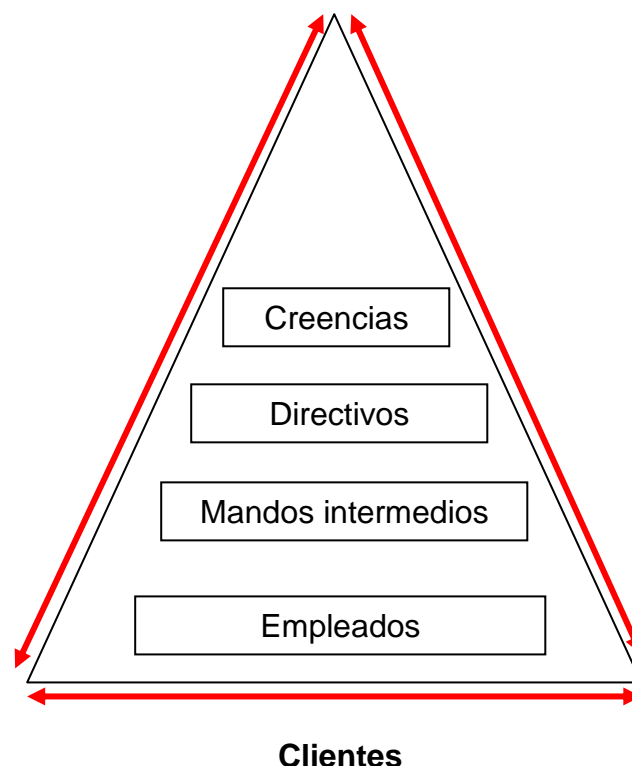


Esta frase define claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella podemos encontrar dos aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la Organización Comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público:

Gráfico N° 02



Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

### **2.3.2.3. Funciones de la Comunicación Interna**

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la organización<sup>15</sup>.

Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, *la circulación de la información* dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece *la coordinación de las tareas y esfuerzos* entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten.

Además, una comunicación interna adecuada *estimulará la cohesión entre las personas* en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

También favorecerá *la identificación de las personas con la organización*, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa,

---

<sup>15</sup>. CAPRIOTTI, Paúl (1998). La comunicación interna. Universidad Rovira i Virgilio – Tarragona. España.

ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

#### **2.3.2.4. Objetivos globales de la comunicación interna**

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización<sup>16</sup>:

- **A Nivel Relacional**, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- **A Nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- **A Nivel Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.
- **A Nivel Actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la

---

<sup>16</sup>. CAPRIOTTI, Paúl (1998). La comunicación interna. Universidad Rovira i Virgili – Tarragona. España.

organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

#### **2.3.2.5. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Según FORMANCHUK (2008:120), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

Grafico N° 03



##### **a) Dimensión Esencial**

Para FORMANCHUK (2008), una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

Por ejemplo: antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar, y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo.

En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra).

Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que una organización son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas.

Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su

existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe.

**b) Dimensión Operativa**

Según FORMANCHUK (2008), la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. Hora de trabajar.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar:

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.
- Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

**c) Dimensión Estratégica**

FORMANCHUK (2008), señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plano estratégico, lo hacemos con el

objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”.

Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.
- Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.
- Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que

hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

**d) Dimensión Valorativa**

Según FORMANCHUK (2008) es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared? Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.



- Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- Qué está permitido y qué no.
- Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- Qué es lo que está por encima de todo.
- Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consiente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

#### **e) Dimensión Motivacional**

Para FORMANCHUK (2008), la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

**f) Dimensión Aprendizaje**

Según FORMANCHUK (2008), señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar –ni siquiera para avanzar– debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a

su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización:

- Abra espacios de diálogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Accione con justicia.
- Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

**g) Dimensión Inteligencia**

Finalmente, llegamos a esta dimensión, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.

- Potencia el capital humano.

Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

### **2.3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.3.3.1. Conceptualización de la cultura organizacional**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto DAVIS (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”<sup>17</sup>. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

---

<sup>17</sup>. DAVIS, Keith (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

DELGADO (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.<sup>18</sup>

En la misma línea del autor citado anteriormente SCHEIN (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.<sup>19</sup>

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por GONZÁLEZ y BELLINO (1995)<sup>20</sup>, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a

---

<sup>18</sup>. DELGADO, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B. Caracas.

<sup>19</sup>. SCHEIN, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes. Barcelona - España.

<sup>20</sup>. GONZÁLEZ y BELLINO (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.

algunos de los siguientes elementos: **Poder, rol, tareas y personas**. Basado en esto, expresa que la **cultura del poder** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. **La cultura basada en el rol** es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. **La cultura por tareas** está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, **la cultura centrada en las personas**, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por VERGARA (1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.<sup>21</sup>

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad,

---

<sup>21</sup>. VERGARA (1989). La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral, USB, Caracas.

tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### **2.3.3.2. Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto MONSALVE (1989)<sup>22</sup> considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de KATZ y KAHN (1995)<sup>23</sup> cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto DEAL y KENNEDY (1985)<sup>24</sup> ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la

---

<sup>22</sup>. MONSALVE (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.

<sup>23</sup>. KATZ y KAHN (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

<sup>24</sup>. DEAL, T.A. y KENNEDY, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.

cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto GUÉRIN (1992)<sup>25</sup> sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace KURT LEWIN, (citado por NEWSTROM, 1991)<sup>26</sup> cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

---

<sup>25</sup>. GUÉRIN, Gilles (1992) Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

<sup>26</sup>. NEWSTROM, John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.



Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto SILICEO (1995)<sup>27</sup> sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (SCHEIN, 1985)<sup>28</sup>. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

#### **2.3.3.3. Características de la cultura**

Con respecto a las características de la cultura DAVIS (1993)<sup>29</sup> plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la

---

<sup>27</sup>. SILICEO, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.

<sup>28</sup>. SCHEIN, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

<sup>29</sup>. DAVIS, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (GUÉDEZ,1996)<sup>30</sup>. Al respecto, DAVIS (1990) refiere:

**“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”.<sup>31</sup>**

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

En este mismo orden de ideas GUIOT (1992)<sup>32</sup> considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se

---

<sup>30</sup>. GUÉDEZ, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

<sup>31</sup>. DAVIS, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

<sup>32</sup>. GUIOT, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para ROBBINS (1991)<sup>33</sup>: La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto,

---

<sup>33</sup>. ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto SCHEIN (1985)<sup>34</sup> señala:

**“...Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración”.**

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

---

<sup>34</sup>. SCHEIN, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Al respecto ROBBINS (1991)<sup>35</sup> afirma que las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

GUÉDEZ (1995)<sup>36</sup> plantea dos aspectos importantes que son: los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha

---

<sup>35</sup>. ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

<sup>36</sup>. Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización DENISON (1991)<sup>37</sup>. Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la

---

<sup>37</sup>. DENISON, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace SENGE (1990)<sup>38</sup> sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (JACKSON,1992)<sup>39</sup>. Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

#### **2.3.3.4. Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una

---

<sup>38</sup>. SENGE, Peter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España.

<sup>39</sup>. JACKSON, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (DENISON, 1991)<sup>40</sup>.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (DEAL y KENNEDY, 1985)<sup>41</sup>. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas ROBBINS (1991)<sup>42</sup>.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia.

---

<sup>40</sup>. DENISON, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

<sup>41</sup>. DEAL, T.A., y KENNEDY, A.(1985).Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.

<sup>42</sup>. ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.



Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

#### **2.3.3.5. Importancia de los valores**

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (DENISON, 1991)<sup>43</sup>.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (ROBBINS, 1991)<sup>44</sup>.

#### **2.3.3.6. Sistema de valores**

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por MONSALVE (1989)<sup>45</sup> cuando enfoca este proceso desde la siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñarel valor a través de su descripción,

---

<sup>43</sup>. DENISON, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

<sup>44</sup>. ROBBINS, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

<sup>45</sup>. MONSALVE (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.

explicación, ejemplificación, transmisión y actuar, el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

#### **2.3.3.7. Valores compartidos**

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (JACKSON,1992)<sup>46</sup>.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez,

---

<sup>46</sup>. JACKSON, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (MONSALVE, 1989)<sup>47</sup>.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto DEREVE (1990)<sup>48</sup> considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

---

<sup>47</sup>. MONSALVE (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.

<sup>48</sup>. GÓMEZ, L. y BELKIN, D. (2002). Administración. Mc Gran, España.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

#### **2.3.3.8. Dimensiones de la cultura organizacional.**

Gómez y Belkin (2002), sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

Grafico N° 04



##### **a) Innovación y aceptación de riesgos**

Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

##### **b) Atención a los detalles**

Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

##### **c) Orientación hacia los resultados**

Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.

**d) Orientación hacia las personas**

Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

**e) Orientación hacia el equipo**

Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.

**f) Agresividad**

Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

**g) Estabilidad**

Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

**2.3.3.9. LA FUENTE DE LA CULTURA**

Para CAMPOS (2008), las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas han sido resultado, en gran parte de sus actividades anteriores y el grado de éxito que haya tenido en dichas actividades. La fuente original de la cultura de una organización refleja de ordinario la visión o sentido de misión de sus fundadores. Puesto que los fundadores conciben la idea original, también pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma de ponerla en práctica. Ellos no están restringidos por

costumbres o aproximaciones anteriores. Los fundadores establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser. El hecho de que la mayoría de organizaciones sean pequeñas ayuda también a que sus fundadores inculquen su visión en todos los miembros de la organización.

#### **2.3.3.10. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

- **Control social de los empleados**

Según CAMPOS (2008), la cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en el ostracismo y en la crítica por parte de sus semejantes. La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo. La Cultura crea un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

- **Estabilidad**

La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entornos

híper turbulentos como es el caso de la industria de alta tecnología, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar. La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Esta función de continuidad que proporciona la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio, sobre todo debido al incremento tan rápido al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones.

- **Socialización**

La cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización. La socialización es un proceso que opera en tres etapas (CAMPOS, 2008).

- Previa a la llegada: Algunos autores también la han traducido como etapa de pre-arribo; se corresponde con la primera etapa de socialización, que abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas que el empleado trae consigo a la organización cuando es contratado por primera vez.
- Etapa de encuentro: Etapa del proceso de socialización en el cual el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad.
- Etapa de metamorfosis: La etapa de socialización en la cual el empleado es persuadido o inducido a cercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización.

## 2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Agresividad.** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- **Atención a los detalles.** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Comunicación.** La comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.
- **Comunicación esencial.** Compromiso conversacional.
- **Comunicación estratégica.** Cuando los miembros de la organización saben por qué hacen lo que hacen.
- **Comunicación inteligente.** Abre un espacio de diálogo donde las personas pueden brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización.
- **Comunicación motivacional.** Cuando sabe por qué debe hacerlo y sabe cómo hacerlo.
- **Comunicación para el aprendizaje.** Espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual.



- **Comunicación operativa.** Permite crear la organización y generar el acuerdo de base
- **Comunicación valorativa.** Cuando los valores y objetivos de la organización sintonizan con los de los miembros que la integran.
- **Confianza.** Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.
- **Cultura organizacional.** Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.
- **Docente.** "...es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano..."<sup>49</sup>
- **Estabilidad.** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).
- **Estudiantes.** "El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo"<sup>50</sup>. Es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales.
- **Formación de valores.** Es un proceso que se desarrolla en forma espontánea, no dirigida ni explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la forma en que se orienta la apropiación de los conocimientos y de las normas que se establecen para regir el

---

<sup>49</sup> Ley General de Educación N° 28044. Art. 56.

<sup>50</sup> Ley General de Educación N° 28044. Art. 53.

comportamiento social- escolar, y a través del tipo de interacciones personales que se establecen entre maestros y alumnos.

- **Gestión educativa.** Es un proceso de gobierno para el logro de los objetivos educacionales involucra a todos los actores de la educación.
- **Gestión participativa.** Es la responsabilidad de todo los miembros de una institución de tomar decisiones y responder por ellas.
- **Gestión pública.** Es una función pública, con una visión amplia, integradora y estratégica se enfoca en brindar los conocimientos y las herramientas necesarios para responder a los desafíos de crear valor, distribuir la riqueza, planear y ejecutar eficazmente, mejorar los procesos y servicios, y finalmente liderar.
- **Gestión representativa.** Es la actuación del apoderado dentro de los límites de poder.
- **Innovación y aceptación de riesgos.** Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Relaciones humanas.** Son los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, mediante la comunicación visual, lingüística y afectiva.
- **Relaciones interpersonales.** Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.
- **Trabajo en equipo.** “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y

un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Katzenbach y K. Smith.

- **Valores morales.** Son aquellos que lleva al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad en su razón.
- **Orientación hacia los resultados.** Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- **Orientación hacia las personas.** Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- **Orientación hacia el equipo.** Grado en el cual las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO III**

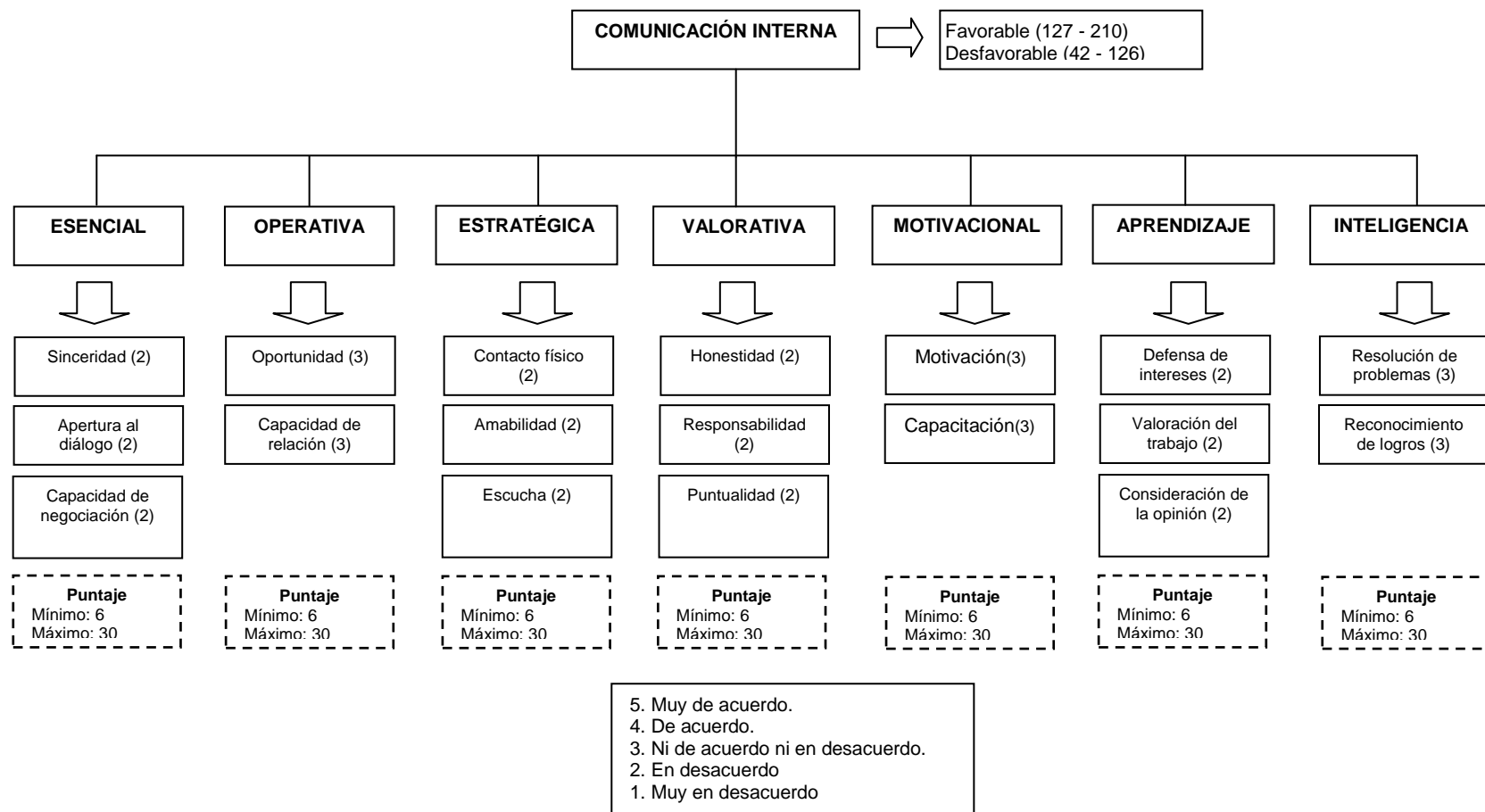
### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se plantea un punto necesario de la investigación: la metodología; se inicia con la operacionalización de las variables; luego la tipificación de la investigación, al igual que el diseño de estudio, permitirá cumplir con los objetivos del estudio; así como, se identifica la población y muestra del estudio; se define el tipo de muestreo a usarse en este estudio; la determinación del tamaño de la muestra; finalmente, se explica la técnica e instrumento de recolección de datos, con su respectiva planeación de la obtención de la validez y confiabilidad del instrumento y de los resultados estadísticos que sirven para la contrastación de las hipótesis planteadas.

## 1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES	ESCALA/VALOR
X: Comunicación Interna	Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (NIEVES, 2006).	Esencial	Sinceridad Apertura al diálogo Capacidad de negociación	La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera. La comunicación entre docentes es sincera. Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo. Los docentes siempre están abiertos al diálogo. Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes. Los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Nominal: 1. Eficaz (127 - 210) 2. Ineficaz (42 - 126)
		Operativa	Oportunidad Capacidad de relación	Las autoridades universitarias se relacionan con los docentes oportunamente. Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los docentes. Los docentes se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente. Los docentes saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias. Los docentes se relacionan entre sí oportunamente. Los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.		
		Estratégica	Contacto físico Amabilidad Escucha	Las autoridades universitarias saludan a los docentes con un apretón de manos. Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los docentes. Las autoridades universitarias saben escuchar. Los docentes se saludan con amabilidad. Los docentes saben escucharse entre ellos. Los docentes saben escuchar a las autoridades universitarias.		
		Valorativa	Honestidad Responsabilidad Puntualidad	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad. Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad. Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad. Los docentes son ejemplo de honestidad. Los docentes son ejemplo de responsabilidad. Los docentes son ejemplo de puntualidad		
		Motivacional	Motivación Capacitación	Las autoridades universitarias motivan a los docentes para capacitarse. Las autoridades universitarias motivan a los docentes		

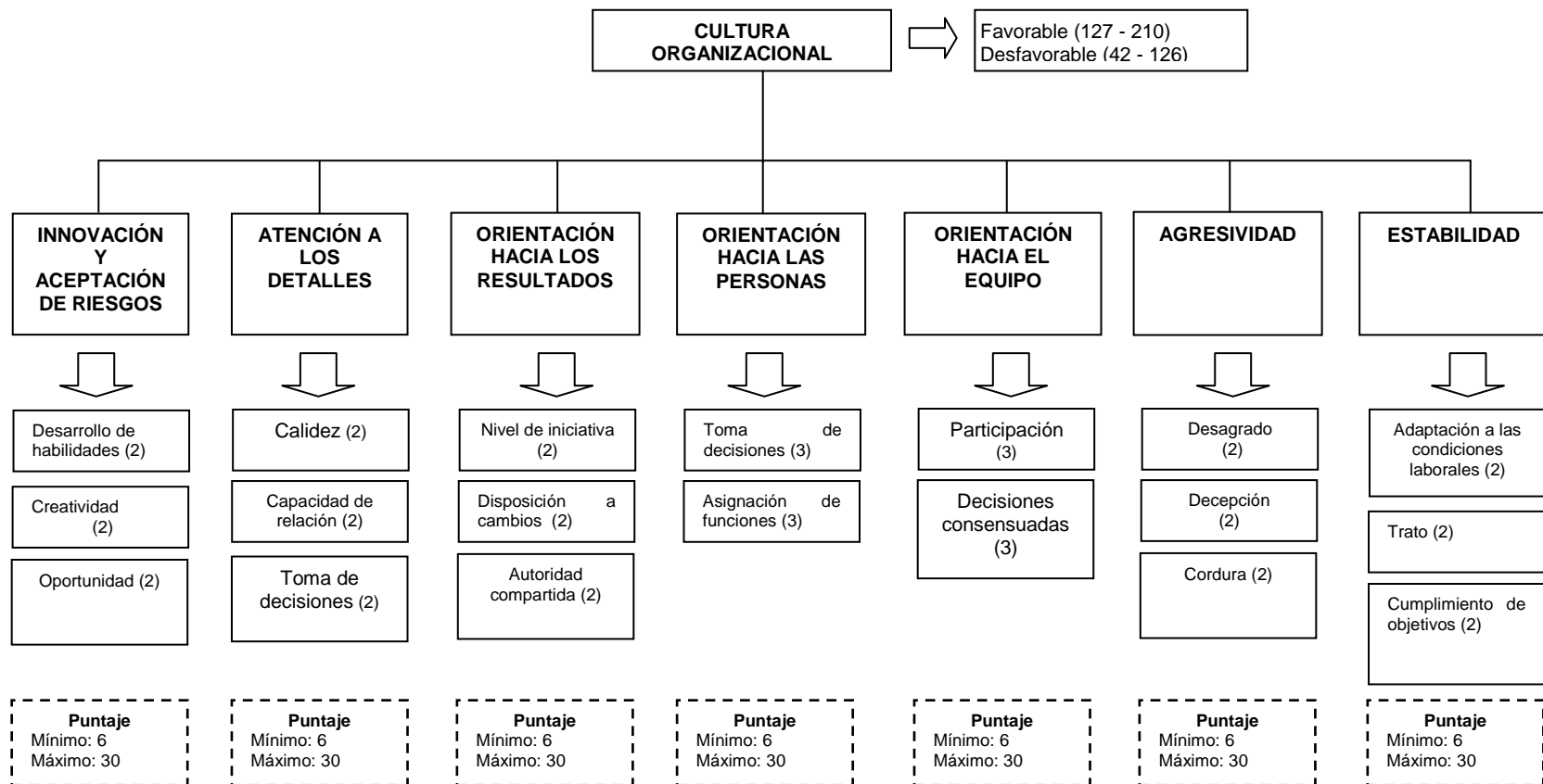
				<p>para realizar publicaciones.</p> <p>Las autoridades universitarias motivan a los docentes para mejorar la práctica docente.</p> <p>Los docentes se motivan entre sí para capacitarse.</p> <p>Los docentes se motivan entre sí para realizar publicaciones.</p> <p>Los docentes motivan entre sí para mejorar la práctica docente.</p>		
		Aprendizaje	<p>Defensa de intereses</p> <p>Valoración del trabajo</p> <p>Consideración de la opinión.</p>	<p>Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los docentes.</p> <p>Los docentes son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.</p> <p>Los docentes integran grupos para defender intereses individuales.</p> <p>Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio docente.</p> <p>El grupo de trabajo valora los aportes de los docentes.</p> <p>Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los estudiantes.</p>		
		Inteligencia	<p>Resolución de problemas</p> <p>Reconocimiento de logros</p>	<p>Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.</p> <p>Los docentes resuelven sus problemas de manera apropiada.</p> <p>Las autoridades universitarias reconocen los logros de los docentes.</p> <p>Los docentes reconocen los logros de sus colegas.</p> <p>Las autoridades universitarias reconocen cuando los docentes tienen la razón.</p> <p>Los docentes reconocen cuando los docentes tienen la razón.</p>		





VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES	ESCALA/VALOR
Y: Cultura Organizacional	Conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes (DAVIS, 1993).	Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades Creatividad Oportunidad	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí. En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades. En mi Escuela de Formación Profesional, se toleran errores creativos ocasionales. En mi departamento, el trabajo está bien organizado. Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales. Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Nominal: 1. Favorable (127 - 210) 2. Desfavorable (42 - 126)
		Atención a los detalles	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones	Existe calidez en la comunicación entre las autoridades de la facultad y los docentes. Las autoridades universitarias demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones. Las autoridades universitarias toman decisiones con la participación de los docentes. Existe calidez en la comunicación entre docentes. Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros. Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los docentes.		
		Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida	Las autoridades universitarias permiten a los docentes un alto nivel de iniciativa. Las autoridades universitarias obligan a los docentes a seguir normas y reglamentos preestablecidos. Las autoridades universitarias se rehúsan explicar sus acciones. Las autoridades universitarias están dispuestas a hacer cambios. Las autoridades universitarias comparten la autoridad con un grupo de docentes. Las autoridades universitarias permiten trabajar con autonomía a los docentes		
		Orientación hacia las personas	Toma de decisiones Asignación de funciones	Las autoridades universitarias toman decisiones unilaterales. Las autoridades universitarias defienden los derechos de un grupo. Las autoridades universitarias se rodean de asesores para tomar decisiones. Las autoridades universitarias promueven la división del gremio docente. Las autoridades universitarias toman decisiones		

				arbitrarias. Las autoridades universitarias trabajan aisladamente de los docentes.		
		Orientación hacia el equipo	Participación Decisiones consensuada	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los docentes. Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes. Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad. Las autoridades universitarias promueven la participación de los estudiantes en el gobierno de la universidad Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas. Las autoridades tienen el respaldo de los docentes.		
		Agresividad	Desagrado Decepción Cordura	Exijo mis derechos sin agresividad pero con total seguridad de que mi petición es correcta. Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer. Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento. Trato de mantener la cordura por más que otros me agredan. Respondo con agresividad cuando alguien me agrede. Controlo mis emociones para no agredir a nadie.		
		Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales. Trato Cumplimiento de objetivos	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo. Los docentes son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan. Los docentes son tratados bien, independientemente de su condición laboral. En la institución existen contratos unilaterales. El personal nombrado se cree dueño de la institución. Al personal contratado se el exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales		



5. Muy de acuerdo.  
 4. De acuerdo.  
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  
 2. En desacuerdo  
 1. Muy en desacuerdo

## 1.2. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

**1.2.1 Tipo de Investigación.** La presente investigación es de tipo descriptivo - correlacional, porque mide el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas<sup>51</sup>, mediante procedimientos estadísticos.

**1.2.2 Nivel de investigación.** Según Supo (2010)<sup>52</sup>, el nivel de investigación es relacional, porque establece la existencia de relación entre las variables.

**1.2.3 Diseño de investigación.** El diseño de Investigación fue no experimental y de corte transversal, por tener una muestra única. Además, el estudio es de **corte transversal**, pues se ha tomado la información en un determinado momento.

## 1.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Se plantean las hipótesis nulas y alternativas, siguiendo los procedimientos estadísticos clásicos.

Hipótesis nula ( $H_0$ ): Es la hipótesis que se pretende rechazar, la que se pone en cuestionamiento.

Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): Es la que se busca comprobar en la investigación, la no rechazable.

El estadístico de prueba Chi cuadrado de Pearson, se usa para variables cualitativas nominales y fue determinada a través del valor crítico con un nivel de

---

<sup>51</sup>Hernández, R. et al. (2006). Metodología de la investigación. p.99.

<sup>52</sup>Supo, J. (2010). Bases para el análisis de datos clínicos y epidemiológicos. p.2.

significancia al 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Una significación menor del 5% indica que las variables están relacionadas.

Punto de corte	Significación	Acepta	Rechaza
$\chi^2_c > \chi^2_t$	$\rho < 0.05$	$H_i$	$H_o$
$\chi^2_c < \chi^2_t$	$\rho > 0.05$	$H_o$	$H_i$
$\chi^2_c = \chi^2_t$	$\rho = 0.05$	$H_o$	$H_i$

La fórmula referencial fue la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{Frecuencia observada} - \text{Frecuencia teórica})^2}{\text{Frecuencia teórica}}$$

Donde:

- **Observada.** Denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en las filas y columnas.
- **Esperada.** Denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Para determinar el grado de correlación se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson para las puntuaciones establecidas, toda vez que no diferían de la distribución normal según el test de Kolmogorov - Smirnov ( $p < 0,05$ ). La función de prueba es la siguiente:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_j - \sum x_i \sum y_j}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2][n \sum y_j^2 - (\sum y_j)^2]}}$$

## 1.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 1.4.1. POBLACIÓN

#### 1.4.1.1. Población de docentes

La población estuvo constituida por 128 (100%) docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011).

#### 1.4.1.2. Población de estudiantes

La población estuvo constituida por 853 (100%) estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, matriculados en semestre académico 2009- II según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011).

### 1.4.2. MUESTRA

#### 1.4.2.1. Muestra de docentes

La muestra probabilística al azar simple fue de 100 docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, determinada a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n \geq \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{[e^2 (N-1) + (Z_{\alpha/2}^2 pq)]}$$

$$n \geq \frac{128 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{[(0.05)^2 (128 - 1)] + [(1.96)^2 (0.5) (0.5)]}$$

$$n \geq \frac{122.9312}{(0.3175) + (0.9604)}$$

$$n \geq 100$$

#### **Donde:**

n : Tamaño de muestra

$Z_{\alpha/2}$  : Nivel de confianza al 95% (1.96)

p : Proporción de éxito del 50% (0.5)

q : 1 – p (0.5)

e : Margen de error muestral del 5% (0.05)

N : Población (128)

#### 1.4.2.2. Muestra de estudiantes

La muestra probabilística al azar simple estuvo constituida por 240 estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, matriculados en semestre académico 2009- II. El tamaño de muestra fue determinado a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n \geq \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{[e^2 (N-1) + (Z_{\alpha/2}^2 pq)]}$$

$$n \geq \frac{853 (1.96)^2 (0.7) (0.3)}{[(0.05)^2 (853 - 1)] + [(1.96)^2 (0.7) (0.3)]}$$

$$n \geq \frac{688.14}{(2.13) + (0.806736)}$$

$$n \geq 240$$

**Donde:**

n : Tamaño de muestra

$Z_{\alpha/2}$  : Nivel de confianza al 95% (1.96)

p : Proporción de éxito del 70% (0.7)

q : 1 – p (0.3)

e : Margen de error muestral del 5% (0.05)

N : Población (853).

#### 1.4.3. MÉTODO DE SELECCIÓN.

Al utilizar la fórmula de tamaño de muestra del Muestreo Aleatorio Simple, en un procedimiento de selección randomizado. Esto implica una ganancia de precisión en la estimación, por el empleo de la tabla de números aleatorios.

## **1.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

El proceso de recopilación de los datos se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos, los cuales se aplicó a los docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, con la finalidad de recoger la opinión que tienen respecto a la cultura organizacional y comunicación interna.

### **1.5.1. INSTRUMENTOS**

- **Escala de cultura organizacional.** Para docentes y estudiantes, de elaboración propia, está constituida por 42 afirmaciones con escalamiento tipo Likert. Hace referencia a siete dimensiones de acuerdo a la delimitación teórica de Gómez L. y Belkin D. (2002).
- **Escala de comunicación interna.** Para docentes y estudiantes, de elaboración propia, está constituida por 42 afirmaciones con escalamiento tipo Likert. Hace referencia a siete dimensiones de acuerdo a la delimitación teórica de Formanchuk, A. (2008).

### **1.5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.**

**ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.** Constituida por 42 ítems de opción múltiple tipo Escala Likert con cinco opciones:

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo



- Muy en desacuerdo

Se consignó seis ítems por cada dimensión de la cultura organizacional:

- Innovación y aceptación de riesgos:
- Atención a los detalles:
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia las personas:
- Orientación hacia el equipo
- Agresividad
- Estabilidad

**ESCALA DE COMUNICACIÓN INTERNA.** Constituida por 42 ítems de opción múltiple tipo Escala Likert con cinco grados de libertad:

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Se consignó seis ítems por cada dimensión de la comunicación interna:

- Esencial
- Operativa
- Estratégica

- Valorativa
- Motivacional
- Aprendizaje
- Inteligencia

### 1.5.3. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.

La confiabilidad global de los instrumentos, fue determinada mediante el Alfa de Cronbach, posterior a la prueba piloto de 10 docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Realizado los cálculos respectivos, se obtuvieron coeficientes de correlación de superiores a 0.80 y que describen la adecuada capacidad de la escala de cultura organizacional y la escala de la comunicación interna para medir las variables en estudio. La fórmula referencial es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

#### Donde:

$\alpha$  : Coeficiente Alfa.

$S_i^2$  : La suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  : La varianza del total de filas.

K : El número de preguntas o ítems.

Se concluye que el instrumento es bueno para medir lo que se está buscando en esta investigación. Los resultados por dimensiones se aprecian en las siguientes tablas.

### **COEFICIENTE DE FIABILIDAD DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH (<math>\alpha</math>)</b>	
	<b>DOCENTES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
Innovación y aceptación de riesgos	0.81	0.84
Atención a los detalles	0.87	0.81
Orientación hacia los resultados	0.81	0.85
Orientación hacia las personas	0.81	0.82
Orientación hacia el equipo	0.83	0.80
Agresividad	0.84	0.81
Estabilidad	0.82	0.85

En la tabla, se aprecia que los coeficientes de fiabilidad son mayores o iguales a 0.80, alcanzado una alta correlación. Por tanto, el instrumento es confiable para medir la cultura organizacional.

### **COEFICIENTE DE FIABILIDAD DE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.**

<b>DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH (<math>\alpha</math>)</b>	
	<b>DOCENTES</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
Innovación y aceptación de riesgos	0.87	0.83
Atención a los detalles	0.85	0.82
Orientación hacia los resultados	0.81	0.82

Orientación hacia las personas	0.84	0.85
Orientación hacia el equipo	0.83	0.82
Agresividad	0.83	0.80
Estabilidad	0.87	0.80

En la tabla, se aprecia que los coeficientes de fiabilidad son mayores o iguales a 0.80, alcanzado una alta correlación. Por tanto, el instrumento es confiable para medir la comunicación interna.

#### **1.5.4. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

La validez de criterio de los instrumentos fue realizada mediante el juicio de expertos. Los investigadores emitieron su opinión en un formulario de juicio de expertos debidamente firmados (anexo):

EXPERTOS	REFERENCIA
Mg. Antonia Roca González	UPU
Mg. Ebacio Neón Flores Macotella	UNMS
Dr. Billy Williams Moises Ríos	UNSCH
Ps. Jeny Bendezú Prado	UNSCH

#### **1.5.5. MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Los datos se analizaron mediante el sistema de análisis estadístico, para la primera fase descriptiva se procedió a la organización, tabulación de los datos en una matriz de base de datos, de ello se presentó en cuadros descriptivos de frecuencias, seguidamente los datos se analizaron mediante la aplicación de la

prueba Chi Cuadrado de Independencia para determinar la relación entre las variables previstas en las hipótesis específicas, y el análisis de correspondiente para contrastar la hipótesis general. Para determinar el grado de correlación se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

**CAPÍTULO IV**

**TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE**

**CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS**

## **CAPITULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS.**

#### **1.1. PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.**

Este capítulo contiene información referida al procesamiento estadístico de datos en cuadros de contingencia, haciendo uso de las frecuencias absolutas y relativas simples. Adicionalmente, se consigna los resultados de la prueba Chi Cuadrado de Pearson.

##### **1.1.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

El presente acápite muestra las distribuciones de frecuencias por variable, de manera independiente.

### CUADRO Nº 1

**COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN LOS DOCENTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN INTERNA	FRECUENCIA	%
Eficaz	41	41.0
Ineficaz	59	59.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Escala de la comunicación interna.

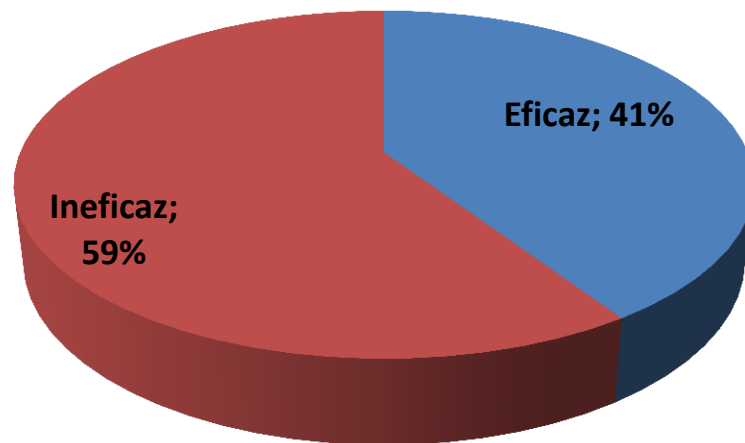
IC95% : 0.494; 0.686

Del 100% (100) de docentes, el 59% señala que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.



### GRÁFICO Nº 1

COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN LOS DOCENTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.



Fuente: Escala de la comunicación interna.

Del 100% (100) de docentes, el 59.3% señala que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

## CUADRO Nº 2

**CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LOS DOCENTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Favorable	42	42.0
Desfavorable	58	58.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

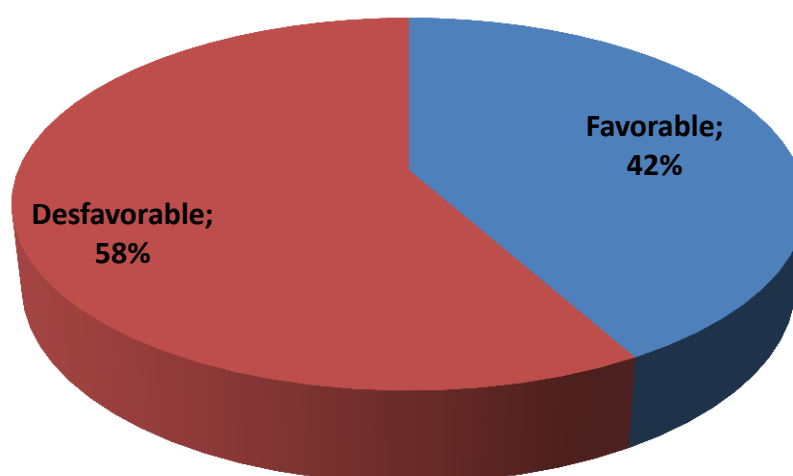
Fuente: Escala de la cultura organizacional.

IC95% : 0.483; 0.677

Del 100% (100) de docentes, el 58% señala que la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.

## GRÁFICO Nº 2

**CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LOS DOCENTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**



Fuente: Escala de la cultura organizacional.

Del 100% (100) de docentes, el 58.1% señala que la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.

### CUADRO Nº 3

**COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN LOS ESTUDIANTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN INTERNA	FRECUENCIA	%
Eficaz	92	38.3
Ineficaz	148	61.7
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100.0</b>

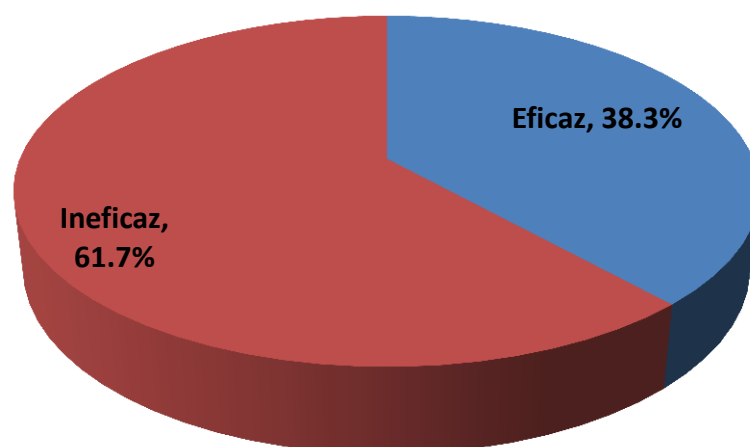
Fuente: Escala de la comunicación interna.

IC95% : 0.555; 0.679

Del 100% (240) de estudiantes, el 61.7% señala que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

### GRÁFICO Nº 3

**COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN LOS ESTUDIANTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**



Fuente: Escala de la comunicación interna.

Del 100% (240) de estudiantes, el 61.7% señala que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

#### CUADRO Nº 4

**CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LOS ESTUDIANTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Favorable	78	32.5
Desfavorable	162	67.5
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100.0</b>

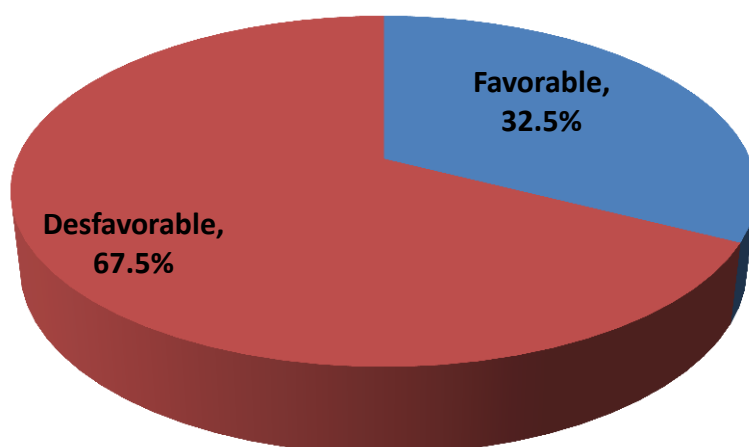
Fuente: Escala de la cultura organizacional.

IC95% : 0.616; 0.734

Del 100% (240) de estudiantes, el 67.5% señala que la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.

#### GRÁFICO Nº 4

**CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN LOS ESTUDIANTES, EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**



Fuente: Escala de la cultura organizacional.

Del 100% (240) de estudiantes, el 67.5% señala que la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.

### 1.1.2. ANÁLISIS BIVARIABLE

**CUADRO Nº 5**

**COMUNICACIÓN ESENCIAL RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO,  
PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  ESENCIAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	22	22.0	13	13.0	35	35.0
Ineficaz	20	20.0	45	45.0	65	65.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 9.62$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.00192$$

$$r = 0.2193$$

Siendo el p - valor menor de 0.01 (1%), la comunicación esencial se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.



### CUADRO Nº 6

**COMUNICACIÓN OPERATIVA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  OPERATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	37	37.0	06	6.0	43	43.0
Ineficaz	05	5.0	52	52.0	57	57.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 60.08$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 9,1 \times 10^{-15}$$

$$r = 0.613$$

Siendo el p - valor menor de 0.001 (0.1%), la comunicación operativa se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

### CUADRO Nº 7

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  ESTRATÉGICA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	29	29.0	09	9.0	38	38.0
Ineficaz	13	13.0	49	49.0	62	62.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 29.63$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$\rho = 5,2 \times 10^{-8}$$

$$r = 0.478$$

Siendo el p - valor menor de 0.001 (0.1%), la comunicación estratégica se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

### CUADRO Nº 8

**COMUNICACIÓN VALORATIVA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  VALORATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	27	27.0	17	17.0	44	44.0
Ineficaz	15	15.0	41	41.0	56	56.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 12.09$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.00051$$

$$r = 0.328$$

Siendo el p - valor menor de 0.01 (1%), la comunicación valorativa se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

### CUADRO Nº 9

**COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  MOTIVACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	29	19.0	13	13.0	42	42.0
Ineficaz	13	13.0	45	45.0	58	58.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 21.75$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 3.1 \times 10^{-6}$$

$$r = 0.423$$

Siendo el p - valor menor de 0.001 (0.1%), la comunicación motivacional se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 10**

**COMUNICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  PARA EL  APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	23	23.0	11	11.0	34	34.0
Ineficaz	19	19.0	47	47.0	66	66.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 13.91$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.00019$$

$$r = 0.349$$

Siendo el p - valor menor de 0.01 (1%), la comunicación para el aprendizaje se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 11**

**COMUNICACIÓN INTELIGENTE RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  INTELIGENTE	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	35	35.0	11	11.0	46	46.0
Ineficaz	07	7.0	47	47.0	54	54.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 40.63$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 1.8 \times 10^{-10}$$

$$r = 0.538$$

Siendo el p - valor menor de 0.001 (0.1%), la comunicación inteligente se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

## CUADRO Nº 12

**COMUNICACIÓN INTERNA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO,  
PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  INTERNA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	31	31.0	10	10.0	41	41.0
Ineficaz	11	11.0	48	48.0	59	59.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 32.22$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 1.4 \times 10^{-8}$$

$$r = 0.494$$

Siendo el p - valor menor de 0.001 (0.1%), la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 13**

**COMUNICACIÓN ESENCIAL RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO,  
PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  ESENCIAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	57	23.8	32	13.3	89	37.1
Ineficaz	21	8.7	130	54.2	151	62.9
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 64.16$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 1.1 \times 10^{-15}$$

$$r = 0.459$$

Siendo el  $p$  - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación esencial se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.



**CUADRO Nº 14**

**COMUNICACIÓN OPERATIVA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  OPERATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	49	20.4	32	13.3	81	33.8
Ineficaz	29	12.1	130	54.2	159	66.3
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 43.68$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 3.9 \times 10^{-11}$$

$$r = 0.227$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación operativa se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 15**

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  ESTRATÉGICA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	51	21.3	47	19.6	98	40.8
Ineficaz	27	11.3	115	47.9	142	59.2
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 28.83$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 7.9 \times 10^{-8}$$

$$r = 0.327$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación estratégica se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 16**

**COMUNICACIÓN VALORATIVA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  VALORATIVA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	47	19.6	65	27.1	112	46.7
Ineficaz	31	12.9	97	40.4	128	53.3
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 8.57$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.00342$$

$$r = 0.186$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación valorativa se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 17**

**COMUNICACIÓN MOTIVACIONAL RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  MOTIVACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	56	23.3	51	21.3	107	44.6
Ineficaz	22	9.2	111	46.3	133	55.4
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 34.63$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 4 \times 10^{-9}$$

$$r = 0.355$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación motivacional se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 18**

**COMUNICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  PARA EL  APRENDIZAJE	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	41	17.1	61	25.4	102	42.5
Ineficaz	37	15.4	101	42.1	138	57.5
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 4.79$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.028863$$

$$r = 0.140$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación para el aprendizaje se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 19**

**COMUNICACIÓN INTELIGENTE RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO, PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  INTELIGENTE	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	53	22.1	58	24.2	111	46.3
Ineficaz	25	10.4	104	43.3	129	53.8
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 21.89$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 2.9 \times 10^{-6}$$

$$r = 0.289$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación inteligente se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

**CUADRO Nº 20**

**COMUNICACIÓN INTERNA RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
SEGÚN LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO,  
PERIODO 2009-II.**

COMUNICACIÓN  INTERNA	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	57	23.8	35	14.6	92	38.3
Ineficaz	21	8.8	127	52.9	148	61.7
TOTAL	78	32.5	162	67.5	240	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 59.01$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 1.6 \times 10^{-14}$$

$$r = 0.444$$

Siendo el p - valor menor de 0.05 (5%), la comunicación interna se relaciona significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

## 1.2. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS.

### 1.2.1. Hipótesis General:

#### 1.2.1.1. Formulación de hipótesis

$H_0$ : No existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

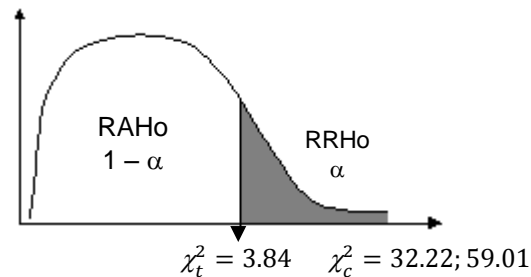
$H_1$ : Existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

#### 1.2.1.2. Cálculo de la función de prueba

Estadísticos	Docentes	Estudiantes
$\chi^2_c$	32.22	59.01
$\chi^2_t$	3.84	3.84
GL	1	1
p	$1.4 \times 10^{-8}$	$1.6 \times 10^{-14}$
r	0.494	0.444



#### 1.2.1.3. Región de aceptación y rechazo de la hipótesis nula



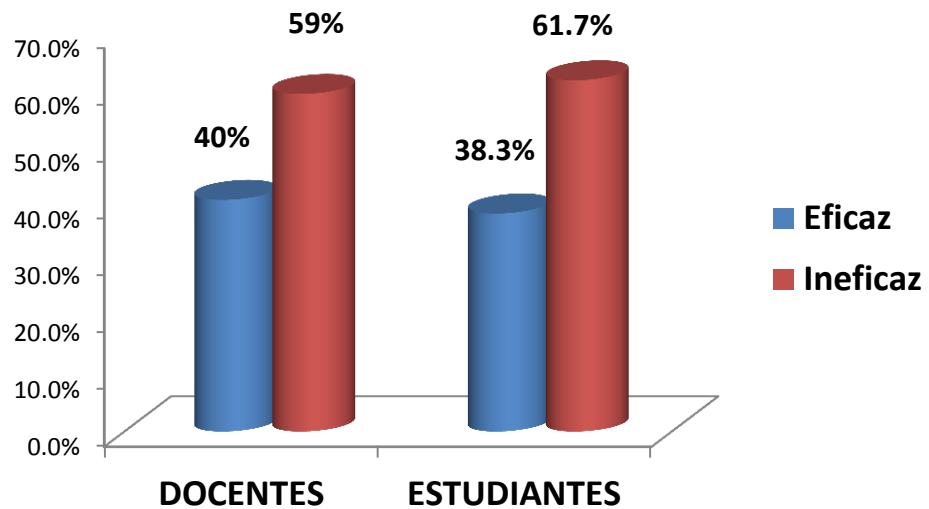
#### 1.2.1.4. Decisión

Con un nivel de confianza al 95%, se rechaza la hipótesis nula, a favor de la hipótesis de investigación que señala: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ( $p = 1,4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $p = 1,6 \times 10^{-14}$ ) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II

#### 1.2.2. Primera Hipótesis Específica:

$H_{01}$ : No predomina la comunicación interna ineficaz en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II

$H_{11}$ : Predomina la comunicación interna ineficaz en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

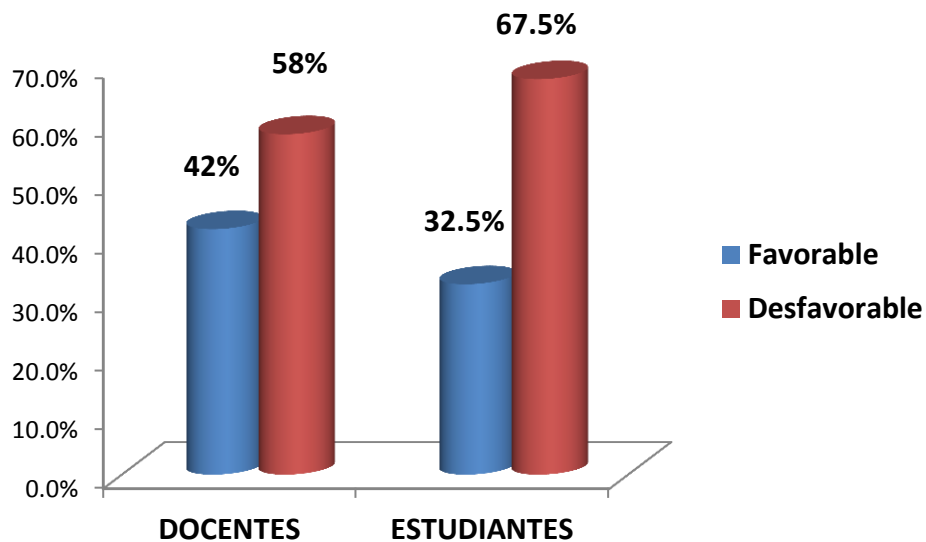


El 59% de docentes y 64.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

### 1.2.3. Segunda Hipótesis Específica:

$H_{02}$ : No predomina la cultura organizacional desfavorable en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

$H_{i2}$ : Predomina la cultura organizacional desfavorable en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.



El 58% de docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.

#### **1.2.4. Tercera Hipótesis Específica:**

##### **1.2.4.1. Formulación de hipótesis**

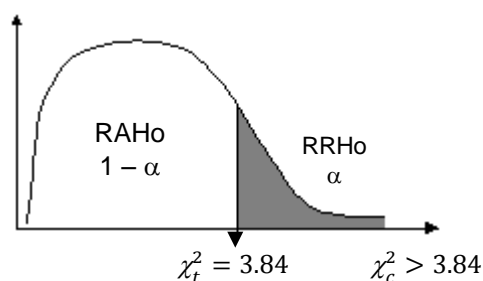
$H_{03}$ : No existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

$H_{i3}$ : Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

#### 1.2.4.2. Cálculo de la función de prueba

DIMENSIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA	DOCENTES					ESTUDIANTES		
	$\chi^2_c$	$\chi^2_t$	GL	$\rho$	r	$\chi^2_c$	$\rho$	R
Esencial	9.62	3.84	1	0.00192	0.2193	64.16	$1.1 \times 10^{-15}$	0.459
Operativa	60.8	3.84	1	$9.1 \times 10^{-15}$	0.613	43.68	$3.9 \times 10^{-11}$	0.227
Estratégica	29.63	3.84	1	$5.2 \times 10^{-8}$	0.478	28.83	$7.9 \times 10^{-8}$	0.327
Valorativa	12.09	3.84	1	0.00051	0.328	8.57	0.00342	0.186
Motivacional	21.75	3.84	1	$3.1 \times 10^{-6}$	0.423	34.63	$4 \times 10^{-9}$	0.355
Aprendizaje	13.91	3.84	1	0.00019	0.349	4.79	0.02863	0.140
Inteligencia	40.63	3.84	1	$1.8 \times 10^{-10}$	0.538	21.89	$2.9 \times 10^{-6}$	0.289

#### 1.2.4.3. Región de aceptación y rechazo de la hipótesis nula



#### 1.2.4.4. Decisión

Se rechaza la hipótesis nula, a favor de la hipótesis de investigación que señala: Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II.

### **1.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Por la forma como, la persona, se relaciona y se comunica con los demás, genera en sus semejantes e interlocutores tres posibles respuestas: aceptación, rechazo e indiferencia; generalmente, por el modo como trata a los demás, el hombre es tratado. De este modo, el hombre construye la paz o la guerra. La guerra no empieza en una nación, empieza en un hombre, nunca en el colectivo (Vásquez, 2004).

En toda organización, la comunicación eficaz constituye el elemento esencial para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, porque gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, lo que se traduce en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la comunicación interna se caracteriza por ser ineficaz (59.3%), desde la percepción de los docentes, y hace referencia a una interacción escasamente operativa, estratégica, valorativa y motivacional. Este tipo de comunicación, nociva para los intereses de esta organización, ha generado conflictos no sólo entre docentes y autoridades universitarias, sino también entre estudiantes y administrativos. Fruto de esta afirmación, son los constantes desacuerdos y la escasa tolerancia, que conducen a la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias, en perjuicio de la imagen corporativa de las instituciones universitarias estatales.

Respecto a la cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, es caracterizada como desfavorable por el 58.1% de docentes, quienes señalan que la gestión universitaria se orienta

predominantemente a las personas, antes que al equipo, y que por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo más no en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Esta cultura desfavorable, representa una limitante para el fortalecimiento de la imagen corporativa, tal es así que Simbrón (2009), al referirse al clima institucional que proyecta la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, señala que el 58.3% de docentes percibe un clima negativo, debido a la escasa motivación laboral, malas relaciones interpersonales, limitada adaptación a la estructura organizacional así como inconformidad con la estabilidad laboral.

Analizando ambas variables en estudio, se aprecia que la comunicación interna se relaciona, de manera significativa, con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Es decir, los docentes que perciben una comunicación interna ineficaz suelen catalogar como negativa la cultura organizacional.

La cultura organizacional incide en la comunicación interna, como la comunicación interna incide en la cultura organizacional. Si bien, la cultura determina las creencias y valores que debe compartir la organización, sólo puede ser efectivizada mediante una comunicación eficaz. Por otro lado, la forma de comunicación entre los miembros de una organización, puede distorsionar la cultura ideal. Siendo así, entre comunicación interna y cultura organizacional se establece una interdependencia estrecha.

Por otro lado, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes y estudiantes. Respecto a la *incidencia de la* comunicación sobre la cultura, Marín (1997), plantea cuatro soportes de la cultura organizacional: las técnicas (Instrumentos y conocimientos), el código simbólico o lenguaje, los modelos que dan explicación a los actos cotidianos y las normas y sanciones asociadas a los valores del grupo.

## CONCLUSIONES

1. El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz.
2. El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable.
3. Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ( $r = .494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho.
4. Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ( $r = 0,2193$ ;  $p = 0.00192$ ), operativa ( $r = 0.613$ ;  $p = 9.1 \times 10^{-15}$ ), estratégica ( $r = 0.478$ ;  $p = 5.2 \times 10^{-8}$ ), valorativa ( $r = 0.328$ ;  $p = 0.00051$ ), motivacional ( $r = 0.423$ ;  $p = 3.1 \times 10^{-6}$ ), comunicación para el aprendizaje ( $r = 0.349$ ;  $p = 0.00019$ ) y comunicación inteligente ( $r = 0.538$ ;  $p = 1.8 \times 10^{-10}$ ).
5. Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los



estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ( $r = 0.459$ ;  $p = 1.1 \times 10^{-15}$ ), operativa ( $r = 0.227$ ;  $p = 3.9 \times 10^{-11}$ ), estratégica ( $r = 0.327$ ;  $p = 7.9 \times 10^{-8}$ ), valorativa ( $r = 0.186$ ;  $p = 0.00342$ ), motivacional ( $r = 0.355$ ;  $p = 4 \times 10^{-9}$ ), comunicación para el aprendizaje ( $r = 0.140$ ;  $p = 0.02863$ ) y comunicación inteligente ( $r = 0.289$ ;  $p = 2.9 \times 10^{-6}$ ).

## **SUGERENCIAS**

1. Al Vicerrectorado Académico, de la universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, implementar programas de fortalecimiento de la comunicación interna con el propósito de fortalecer las capacidades emocionales para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y de los miembros de la comunidad universitaria.
2. A la Oficina de Personal, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, promover cursos sobre relaciones personales y gestión del cambio.
3. A la Oficina de Imagen Social y Relaciones Públicas, de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, fortalecer la imagen corporativa de esta casa superior de estudios mediante intervenciones de extensión universitaria.
4. A la Oficina General de Investigación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, evaluar periódicamente la comunicación interna y la cultura organizacional de esta entidad universitaria.
5. A los docentes universitarios de esta casa superior de estudios, mayor compromiso laboral para incrementar la imagen corporativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
6. Continuar con investigaciones científicas sobre la comunicación interna y la cultura organizacional, empleando diseños experimentales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bustamante (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
2. Campos, C. (2008). Cultura organizacional. México. URL: <http://www.slideshare.net/Crestin/presentacin2-presentation-743092>
3. Carvajal, G. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal Civil en el contexto Militar. Disponible: [http:// www. monografias.com / trabajos5 / culmilitar / culmilitar. Shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.Shtml).
4. Contreras, O. (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas. México: Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
5. Constitución Política del Perú (1979).
6. Formanchuk, A. (2008). Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor. Argentina. URL: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
7. Gómez L., Belkin D. (2002). Administración. Primera edición. España: editorial MC Gran.

8. Hernández, R. et. al. (2006). Metodología de la Investigación. Edit. McGraw – Hill. México.
9. Piscoya, J. (2005). Estadística médica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
10. Pachao, Y. (2006). Cultura organizacional de la institución educativa 40178. Tesis de Segunda Especialidad en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas – Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.
11. Vallejos, M. (2004). Estadística aplicada a la educación. Edit. Universidad Peruana Unión. Lima.
12. Vásquez, S. (2004). Educación en valores. Lima: Universidad Peruana Unión.

# **ANEXOS**

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<b>PROBLEMA GENERAL</b>  ¿Existe relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?	<b>OBJETIVO GENERAL</b>  Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>  Existe relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.	X: Comunicación interna  Y: Cultura organizacional	<b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN.</b>  Es relacional, porque establece la existencia de relación entre las variables.
<b>PROBLEMA ESPECÍFICOS</b> ➤ ¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?  ➤ ¿Cuál es el nivel de	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> ➤ Determinar el nivel de comunicación interna en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.  ➤ Determinar el nivel de cultura organizacional en la Facultad de	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>  ➤ Predomina la comunicación interna ineficaz en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.		<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN.</b>  Es de tipo descriptivo - correlacional, porque mide el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas, mediante procedimientos estadísticos.
				<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.</b>  El diseño de Investigación fue no experimental y de corte transversal, por tener una muestra única.

<p>cultura organizacional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?</p> <p>➤ ¿Existe relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II?</p>	<p>Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.</p> <p>➤ Determinar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.</p>	<p>➤ Predomina la cultura organizacional desfavorable en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II.</p> <p>➤ Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II</p>	<p>Además, el estudio es de corte transversal, pues se ha tomado la información en un determinado momento.</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p><b>POBLACIÓN DE DOCENTES</b></p> <p>La población estuvo constituida por 128 (100%) docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011).</p> <p><b>POBLACIÓN DE ESTUDIANTES</b></p> <p>La población estuvo constituida por 853 (100%) estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de</p>
--	---	--	--

				<p>Huamanga, matriculados en semestre académico 2009- II según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2011).</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p><b>MUESTRA DE DOCENTES</b></p> <p>La muestra probabilística al azar simple fue de 100 docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, determinada a través de la siguiente fórmula estadística:</p> $n \geq \frac{NZ \sqrt{pq}}{\sqrt{(N-1) + (Z \sqrt{pq})^2}}$ <p><b>MUESTRA DE</b></p>
--	--	--	--	---



				<p><b>ESTUDIANTES</b></p> <p>La muestra probabilística al azar simple estuvo constituida por 240 estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, matriculados en semestre académico 2009- II. El tamaño de muestra fue determinado a través de la siguiente fórmula estadística:</p> $n \geq \frac{NZ^2 pq}{e^2 (N-1) + (Z^2 pq)}$
--	--	--	--	--

## ESCALA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (PARA DOCENTES)

### INTRODUCCIÓN:

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuyos resultados contribuirán a mejorar las condiciones de nuestro desempeño como equipo de docentes. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

### INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco.

---

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Sexo:  
Masculino ☐  
Femenino ☐
- 1.2. Edad:  
< 30 años ☐  
31 – 40 años ☐  
41 – 50 años ☐  
> 50 años ☐
- 1.3. Condición laboral:  
Nombrado/a ☐  
Contratado/a ☐
- 1.4. Tiempo de servicio: \_\_\_\_\_ años.

### II. DATOS ESPECÍFICOS

- MA : Muy de acuerdo.  
DA : De acuerdo.  
I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  
ED : En desacuerdo  
ME : Muy en desacuerdo

Nº	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	<b>INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGO</b>					
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.					
2	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades.					
3	En mi Escuela de Formación Profesional, se toleran errores creativos ocasionales.					
4	En mi departamento, el trabajo está bien organizado.					
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos					

	institucionales.					
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.					
	<b>ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>					
7	Existe calidez en la comunicación entre las autoridades de la facultad y los docentes.					
8	Las autoridades universitarias demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.					
9	Las autoridades universitarias toman decisiones con la participación de los docentes.					
10	Existe calidez en la comunicación entre docentes.					
11	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.					
12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los docentes.					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>					
13	Las autoridades universitarias permiten a los docentes un alto nivel de iniciativa.					
14	Las autoridades universitarias obligan a los docentes a seguir normas y reglamentos preestablecidos.					
15	Las autoridades universitarias se rehúsan explicar sus acciones.					
16	Las autoridades universitarias están dispuestas a hacer cambios.					
17	Las autoridades universitarias comparten la autoridad con un grupo de docentes.					
18	Las autoridades universitarias permiten trabajar con autonomía a los docentes					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>					
19	Las autoridades universitarias toman decisiones unilaterales.					
20	Las autoridades universitarias defienden los derechos de un grupo.					
21	Las autoridades universitarias se rodean de asesores para tomar decisiones.					
22	Las autoridades universitarias promueven la división del gremio docente.					
23	Las autoridades universitarias toman decisiones arbitrarias.					

24	Las autoridades universitarias trabajan aisladamente de los docentes.					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO</b>					
25	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los docentes.					
26	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes.					
27	Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad.					
28	Las autoridades universitarias promueven la participación de los estudiantes en el gobierno de la universidad					
29	Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas.					
30	Las autoridades tienen el respaldo de los docentes.					
	<b>AGRESIVIDAD</b>					
31	Exijo mis derechos sin agresividad pero con total seguridad de que mi petición es correcta.					
32	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.					
33	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.					
34	Trato de mantener la cordura por más que otros me agredan.					
35	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.					
36	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
	<b>ESTABILIDAD</b>					
37	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.					
38	Los docentes son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.					
39	Los docentes son tratados bien, independientemente de su condición laboral.					
40	En la institución existen contratos unilaterales.					
41	El personal nombrado se cree dueño de la					

	institución.					
42	Al personal contratado se el exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.					
<b>TOTAL</b>						

Fuente: Elaboración propia en función a: Gómez L., Belkin D. (2002).  
Administración. Primera edición. España: editorial MC Gran.

## ESCALA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PARA DOCENTES)

### INTRODUCCIÓN:

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuyos resultados contribuirán a mejorar las condiciones de nuestro desempeño como equipo de docentes. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

### INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

---

MA : Muy de acuerdo.  
 DA : De acuerdo.  
 I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  
 ED : En desacuerdo  
 ME : Muy en desacuerdo

---

Nº	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	<b>ESENCIAL</b>					
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.					
2	La comunicación entre docentes es sincera.					
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.					
4	Los docentes siempre están abiertos al diálogo.					
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes.					
6	Los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.					
	<b>OPERATIVA</b>					
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los docentes oportunamente.					
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los docentes.					
9	Los docentes se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.					
10	Los docentes saben en qué momento					

	conversar con las autoridades universitarias.					
11	Los docentes se relacionan entre sí oportunamente.					
12	Los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.					
	<b>ESTRATÉGICA</b>					
13	Las autoridades universitarias saludan a los docentes con un apretón de manos.					
14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los docentes.					
15	Las autoridades universitarias saben escuchar.					
16	Los docentes se saludan con amabilidad.					
17	Los docentes saben escucharse entre ellos.					
18	Los docentes saben escuchar a las autoridades universitarias.					
	<b>VALORATIVA</b>					
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.					
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.					
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.					
22	Los docentes son ejemplo de honestidad.					
23	Los docentes son ejemplo de responsabilidad.					
24	Los docentes son ejemplo de puntualidad.					
	<b>MOTIVACIONAL</b>					
25	Las autoridades universitarias motivan a los docentes para capacitarse.					
26	Las autoridades universitarias motivan a los docentes para realizar publicaciones.					
27	Las autoridades universitarias motivan a los docentes para mejorar la práctica docente.					
28	Los docentes se motivan entre sí para capacitarse.					
29	Los docentes se motivan entre sí para realizar publicaciones.					
30	Los docentes motivan entre sí para mejorar la práctica docente.					
	<b>APRENDIZAJE</b>					
31	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los docentes.					
32	Los docentes son aceptados por su grupo					

	de trabajo, independientemente de su posición política.					
33	Los docentes integran grupos para defender intereses individuales.					
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio docente.					
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los docentes.					
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los estudiantes.					
	<b>INTELIGENCIA</b>					
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.					
38	Los docentes resuelven sus problemas de manera apropiada.					
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los docentes.					
40	Los docentes reconocen los logros de sus colegas.					
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los docentes tienen la razón.					
42	Los docentes reconocen cuando los docentes tienen la razón.					
	<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia en función a: Formanchuk, A. (2008). Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor. Argentina. URL: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>



## ESCALA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (PARA ESTUDIANTES)

### INTRODUCCIÓN:

Estimado estudiante, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuyos resultados contribuirán a mejorar la calidad educativa. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

### INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco.

### I. DATOS GENERALES

- 1.4. Sexo:  
       Masculino               ( )  
       Femenino               ( )
- 1.5. Edad:  
       18 – 22 años           ( )  
       23 – 27 años           ( )  
       > 27 años             ( )

### II. DATOS ESPECÍFICOS

- MA :       Muy de acuerdo.  
 DA :       De acuerdo.  
 I :        Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  
 ED :       En desacuerdo  
 ME :       Muy en desacuerdo

Nº	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	<b>INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGO</b>					
1	Los objetivos y responsabilidades como estudiante son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.					
2	En mi facultad, siento que puedo desarrollar mis habilidades.					
3	En mi Escuela de Formación Profesional, los docentes toleran errores creativos ocasionales.					
4	En mi departamento, las autoridades y docentes están bien organizados.					
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos académicos.					
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.					
	<b>ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>					
7	Existe calidez en la comunicación entre las autoridades de la facultad y los					

	docentes.					
8	Las autoridades universitarias demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.					
9	Las autoridades universitarias toman decisiones con la participación de los docentes.					
10	Existe calidez en la comunicación entre docentes y estudiantes.					
11	Los estudiantes estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.					
12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los docentes.					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>					
13	Las autoridades universitarias permiten a los estudiantes un alto nivel de iniciativa.					
14	Las autoridades universitarias obligan a estudiantes a seguir normas y reglamentos preestablecidos.					
15	Las autoridades universitarias se rehúsan explicar sus acciones.					
16	Las autoridades universitarias están dispuestas a hacer cambios.					
17	Las autoridades universitarias comparten la autoridad con el estamento estudiantil.					
18	Las autoridades universitarias permiten trabajar con autonomía a los docentes					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>					
19	Las autoridades universitarias toman decisiones unilaterales.					
20	Las autoridades universitarias defienden los derechos de un grupo.					
21	Las autoridades universitarias se rodean de asesores para tomar decisiones.					
22	Las autoridades universitarias promueven la división del estamento estudiantil.					
23	Las autoridades universitarias toman decisiones arbitrarias.					
24	Las autoridades universitarias trabajan aisladamente de los estudiantes.					
	<b>ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO</b>					
25	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los docentes.					
26	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes.					

27	Las autoridades universitarias promueven la participación del estamento estudiantil en el gobierno de la universidad.					
28	Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad					
29	Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas.					
30	Las autoridades tienen el respaldo de los estudiantes.					
	<b>AGRESIVIDAD</b>					
31	Exijo mis derechos sin agresividad pero con total seguridad de que mi petición es correcta.					
32	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.					
33	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.					
34	Trato de mantener la cordura por más que otros me agredan.					
35	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.					
36	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
	<b>ESTABILIDAD</b>					
37	Los estudiantes reciben buen trato por parte de las autoridades de la Facultad.					
38	Los estudiantes reciben buen trato por parte de los docentes.					
39	Los docentes son tratados bien, independientemente de su condición laboral.					
40	En la institución existen contratos unilaterales.					
41	El personal nombrado se cree dueño de la institución.					
42	Al personal contratado se el exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.					
	<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia en función a: Gómez L., Belkin D. (2002).

Administración. Primera edición. España: editorial MC Gran.5

## ESCALA DE COMUNICACIÓN INTERNA (PARA ESTUDIANTES)

### INTRODUCCIÓN:

Estimado estudiante, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuyos resultados contribuirán a mejorar la calidad educativa. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

### INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

---

MA : Muy de acuerdo.  
 DA : De acuerdo.  
 I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.  
 ED : En desacuerdo  
 ME : Muy en desacuerdo

---

Nº	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
<b>ESENCIAL</b>						
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.					
2	La comunicación entre docentes es sincera.					
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.					
4	Los docentes siempre están abiertos al diálogo.					
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes.					
6	Los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.					
<b>OPERATIVA</b>						
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los docentes oportunamente.					
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los docentes.					
9	Los docentes se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.					
10	Los docentes saben en qué momento conversar con las autoridades					

	universitarias.					
11	Los docentes se relacionan entre sí oportunamente.					
12	Los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.					
	<b>ESTRATÉGICA</b>					
13	Los docentes responden el saludo de los estudiantes amablemente.					
14	Los docentes miran fijamente a los ojos de los estudiantes.					
15	Los docentes saben escuchar a los estudiantes.					
16	Los docentes se saludan con amabilidad.					
17	Los docentes saben escucharse entre ellos.					
18	Los docentes saben escuchar a las autoridades universitarias.					
	<b>VALORATIVA</b>					
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.					
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.					
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.					
22	Los docentes son ejemplo de honestidad.					
23	Los docentes son ejemplo de responsabilidad.					
24	Los estudiantes son ejemplo de puntualidad.					
	<b>MOTIVACIONAL</b>					
25	Las autoridades universitarias motivan a los estudiantes para tener éxito académico.					
26	Las autoridades universitarias motivan a los estudiantes a conformar círculos de estudios.					
27	Las autoridades universitarias motivan a los docentes para mejorar la práctica docente.					
28	Los docentes se motivan entre sí para capacitarse.					
29	Los docentes se motivan entre sí para realizar publicaciones.					
30	Los docentes motivan entre sí para mejorar la práctica docente.					
	<b>APRENDIZAJE</b>					
31	Las autoridades universitarias tienen en					

	cuenta la opinión de los docentes.					
32	Los docentes son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.					
33	Los docentes integran grupos para defender intereses individuales.					
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar del gremio docente.					
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los docentes.					
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los estudiantes.					
	<b>INTELIGENCIA</b>					
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.					
38	Los docentes resuelven sus problemas de manera apropiada.					
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los estudiantes.					
40	Los docentes reconocen los logros de los estudiantes.					
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los estudiantes tienen la razón.					
42	Los docentes reconocen cuando los estudiantes tienen la razón.					
	<b>TOTAL</b>					

Fuente: Elaboración propia en función a: Formanchuk, A. (2008). Comunicación

Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor. Argentina. URL:

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>

## DETERMINACIÓN DEL p VALOR (EXCEL)

**DISTR.CHICUAD.CD** Devuelve la probabilidad de una variable aleatoria continua siguiendo una distribución Chi Cuadrado de una sola cola

**Sintaxis** **DISTR.CHICUAD.CD(x;grados\_de\_libertad)**

La sintaxis de la función DISTR.CHICUAD.CD tiene los siguientes argumentos:

**X** *Obligatorio.* El valor en el que se desea evaluar la distribución.

**Grados\_de\_libertad** *Obligatorio.* El número de grados de libertad.

The screenshot shows the 'Argumentos de función' (Function Arguments) dialog box for the DISTR.CHICUAD.CD function. The title bar reads 'Argumentos de función'. Inside the dialog, the function name 'DISTR.CHICUAD.CD' is displayed at the top. Below it, there are two input fields: the first is labeled 'X' and the second is labeled 'Grados\_de\_probabilidad'. Each field has a small icon to its right, likely for inserting a cell reference. To the right of each field is an equals sign followed by the word 'número'. Below the input fields, there is a description: 'Devuelve la probabilidad de cola derecha de la distribución chi cuadrado.' and a note: 'X es el valor en el que se desea evaluar la distribución, un número no negativo.' At the bottom left, it says 'Resultado de la fórmula =' followed by a blank space. Below that is a link 'Ayuda sobre esta función'. At the bottom right, there are two buttons: 'Aceptar' (Accept) and 'Cancelar' (Cancel).

## EJEMPLO

### CUADRO Nº 5

COMUNICACIÓN ESENCIAL RESPECTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
SEGÚN LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA AYACUCHO,  
PERIODO 2009-II.

COMUNICACIÓN  ESENCIAL	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	FAVORABLE		DESFAVORABLE			
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Eficaz	22	22.0	13	13.0	35	35.0
Ineficaz	20	20.0	45	45.0	65	65.0
TOTAL	42	42.0	58	58.0	100	100.0

Fuente: Escala de la cultura organizacional y escala de la comunicación interna.

$$\chi^2_c = 9.62$$

$$\alpha = 0.05$$

$$\chi^2_t = 3.84$$

$$GL = 1$$

$$p = 0.00192$$

